



<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n2p5468>

A Prática da Estratégia numa Empresa de Pequeno Porte: uma abordagem baseada nas micro atividades.

Lais Carnicelli

Gerente Administrativa e Financeira – HRP Participações

laiscelli@gmail.com

Everton Rodrigues da Silva

Doutorando CEPEAD – UFMG

everton.rsilva@gmail.com

Carlos Alberto Gonçalves

Prof. Dr. CEPEAD – UFMG e Universidade FUMEC

carlos@face.ufmg.br

Resumo: A estratégia como prática social é uma perspectiva contemporânea que tem obtido um respaldo crescente no campo da estratégia. Seu *locus* analítico é a investigação das micro atividades constituintes dos processos e rotinas decisórias (*strategizing*), entendendo que a estratégia não se reduz a um plano *a priori*; é no cotidiano, que formulação e implementação estratégicas se fundem. Esse trabalho investigou o *strategizing* na Otimize – pequena empresa de educação médica à distância – através de narrativas (cf. BRUNER, 1997) que enfatizam/captam o comportamento e as atividades do estrategista. A análise dos percursos narrativos permitiu que identificássemos quatro práxis em constante construção: assumindo a identidade de empresário; articulando saberes; desenvolvendo produtos; e criando um espaço socioeconômico de atuação. A pesquisa traz contribuições para (1) o exame dos aspectos sociocognitivos relevantes na orientação decisória dos estrategistas; (2) o esclarecimento das potencialidades e limitações de uma organização (condicionantes do crescimento das micro e pequenas empresas); (3) a compreensão da estratégia como uma prática emergente e relacional, ligada ao plano da ação (do fazer) e às relações sociais nas quais os indivíduos estão inseridos, em contraposição a uma lógica que enxerga a estratégia como uma ação preponderantemente racional.

Palavras-chave: Estratégia como prática social. Microatividades. *Strategizing*. Práxis estratégica. Otimize.

1. Introdução.

A década de 60 é profícua nos estudos e sistematização do conhecimento em teorias gerais que explicam a existência e as motivações funcionais das organizações. Várias são apresentadas como capazes de explicar os comportamentos dos dirigentes e *stakeholders*. Nesse amplo contexto intelectual, Micklethwait e Wooldridge (1998) observam que as perspectivas clássicas de estudo no campo da estratégia separam pensamento (formulação) e ação (implementação) e, ao fazer isso, afastam-se do fazer estratégico cotidiano. Outro ponto criticado é a mitificação dos relatórios formais e das estatísticas mercadológicas que geram informações passíveis de questionamento. Afirmam os autores, que o conhecimento genuinamente estratégico possui um caráter tácito, o que torna esses documentos um *input*

decisório parcial, que requer, minimamente, uma avaliação crítica, o que acaba não acontecendo, dado que eles são encarados como uma espécie de panaceia, cuja utilidade principal é reduzir o medo e a ansiedade dos estrategistas frente às incertezas do mercado.

Volberda (2004) menciona que, sob o ponto de vista epistemológico, o campo internacional da estratégia apresenta visões fragmentadas, o que representa um grande desafio para o compromisso da área em trazer à tona os condicionantes do desempenho organizacional. Observa-se que tal afirmação também se aplica ao Brasil. Para Coraiola; Mello e Jacometti (2012) a fragmentação do campo incentiva a permanência de uma lógica dualista: de um lado, a visão determinista – as estruturas determinam as decisões; e do outro, a voluntarista – a racionalidade do gerente como meio seguro para a tomada de decisão correta.

Diante dessa ambiguidade, há indicativos de que a perspectiva da estratégia como prática (em inglês, *strategy-as-practice*, por isso a sigla SAP ou S-a-P será utilizada neste texto), cujo marco institucional foi o *workshop* EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), realizado em 2001, em Bruxelas (Bélgica) (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008), representa uma abordagem promissora para a investigação de fenômenos relativos ao comportamento dos estrategistas e do processo formativo estratégico por significar, seguindo Coraiola; Mello e Jacometti (2012), uma via epistemológica capaz de ampliar a percepção acerca dos fenômenos ligados à estratégia empresarial, considerando, dialeticamente, a influência das estruturas sociais/organizacionais sobre a formulação estratégica e a capacidade de agência dos atores envolvidos em pequenos conjuntos de mudanças responsáveis pela construção cotidiana da estratégia (cabe pontuar, que, na história do campo da estratégia, autores como Pettigrew e Mintzberg deixaram contribuições nessa direção, que são retomadas e aprofundadas pela SAP). Ressalta-se que a SAP não é compreendida neste artigo como uma possibilidade teórica capaz de se ocupar, no primeiro momento, de recomendações preditivas sobre como os gestores devem agir e de estabelecer relações de causa e efeito que terminam por produzir conhecimentos instrumentais do tipo “para ter o resultado A, faça B”. O uso que fazemos dela neste trabalho volta-se para uma possibilidade de descrição e compreensão dos processos formativos ligados à ação empresarial. Esse caminho permite o reconhecimento de importantes questões ligadas à prática estratégica não focalizadas em outras teorizações comuns no campo, o que não significa que se pretende defender a posição de que a SAP substitui as explicações oferecidas pelas teorias organizacionais existentes. É importante deixar claro que não consideramos a SAP a única perspectiva para o estudo da estratégia e não acreditamos que sua contribuição, necessariamente, invalida as teorizações consolidadas no campo, o que também não exclui a possibilidade de divergências entre elas.

Walter e Augusto (2011) realizaram uma singular investigação sobre o nível de institucionalização da estratégia como prática no Brasil e no exterior. Dentre os resultados, uma das afirmações foi que

(...) no tocante aos temas relacionados à SAP [*strategy-as-practice*] já estudados, observa-se que estudos brasileiros ainda não exploraram temas já pesquisados no exterior, como micropática, *organizing*, ferramentas estratégicas e integração entre os níveis micro e macro. Estudos sobre micropática no contexto brasileiro poderiam explorar como o nível micro, principalmente os episódios de práxis dos estrategistas da organização, contribuem para a estratégia de organizações do Brasil (WALTER; AUGUSTO, 2011, p. 404).

Maciel e Augusto (2013), num esforço semelhante, chegaram a conclusões convergentes. Inspirado no *déficit* investigativo identificado por ambos os trabalhos, este artigo faz uso da estratégia como prática para estudar o *strategizing* (cf. JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006) na Otmize – organização especializada em educação

medida à distância –, ou seja, para examinar as atividades cotidianas do seu principal estrategista, observando as tecnologias, as rotinas, os objetos, os modos de tomada de decisão que constituem o caráter emergente e processual do fazer estratégico. Nesse percurso, buscou-se (i) conhecer a biografia, as formas de educação e desenvolvimento dos conhecimentos teóricos e práticos do estrategista (cf. recomenda WHITTINGTON, 1996 apud CORAIOLA, OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012); (ii) observar a mútua implicação dos níveis micro e macro sociais de ação (cf. recomendam CORAIOLA, OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012; WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004); (iii) e os diversos mundos sociais a que o estrategista está vinculado, uma vez que um dos princípios epistemológicos preconizados pela SAP é que o sujeito é sempre um ser social e relacional (CORAIOLA, OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; WHITTINGTON, 1988, 1992), em contraposição a epistemologias de base positivista (cf. GOUVEIA e CONTI, 2015) que tendem a separar os indivíduos e o meio que os cerca e defender/reforçar o caráter unidimensional (centrado na racionalidade instrumental) das decisões e ações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: nesta seção, a intenção foi contextualizar a estratégia como prática no campo acadêmico em tela e apresentar a problemática do trabalho. Na sequência, são evidenciados os pressupostos teóricos da SAP. A seguir, a metodologia é explicitada, bem como a análise da pesquisa. Por último, as considerações finais.

2. Estratégia como Prática: origem e abordagens teóricas.

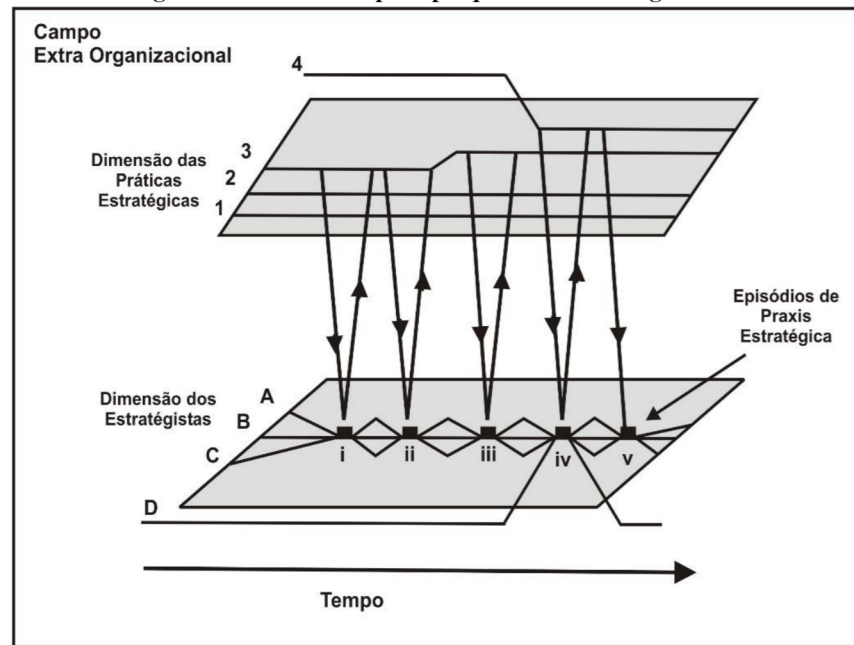
Os trabalhos na abordagem da estratégia como prática fazem uso de matizes teóricas distintas, cada qual, eventualmente, adota conceitos, vocabulário, perspectivas metodológicas e temas de pesquisa diferentes entre si. Por tal razão, optamos por seguir a vertente de Richard Whittington e de trabalhos afins. Para esse grupo, a estratégia como prática surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas, que ganha espaço desde os anos 1980, a partir da influência de Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (1988) destaca que os agentes (organizações e/ou indivíduos) não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir, pois eles não têm igual acesso ou a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais sobre os quais precisam engendrar o seu agir. Assim, no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como a manifestação de princípios sócio-estruturais diversos. Logo, torna-se necessário identificar a interseção de princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e sobrepostos. Para o autor, a compreensão dessas interseções é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que eles são capazes de mobilizar e articular (WHITTINGTON, 1992). Em outros termos, Whittington remete para a impossibilidade do estudo da ação estratégica se concentrar exclusivamente na perspectiva voluntarista.

Whittington (2002, 2006) apresenta um modelo de análise do espaço socio-organizacional em que articula três conceitos: (i) práxis – o trabalho realizado pelos estrategistas ao se fazer estratégia. Pode ser analisado por meio de episódios estratégicos (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas, dentre outros); (ii) práticas – referem-se aos elementos constitutivos da práxis, tais como tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, discursos, atos, lógicas de pensar, padrões corporais, objetos, etc. Na perspectiva da SAP, as firmas são compreendidas como feixes de práxis que se ligam e se sobrepõem (CHIA; MACKAY, 2007); (iii) praticantes (estrategistas) – aqueles que fazem a

estratégia, sejam proprietários, membros da direção executiva ou funcionários. A representação gráfica, projetada no tempo, desse *framework* tridimensional é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – *Framework* para pesquisas na abordagem SAP

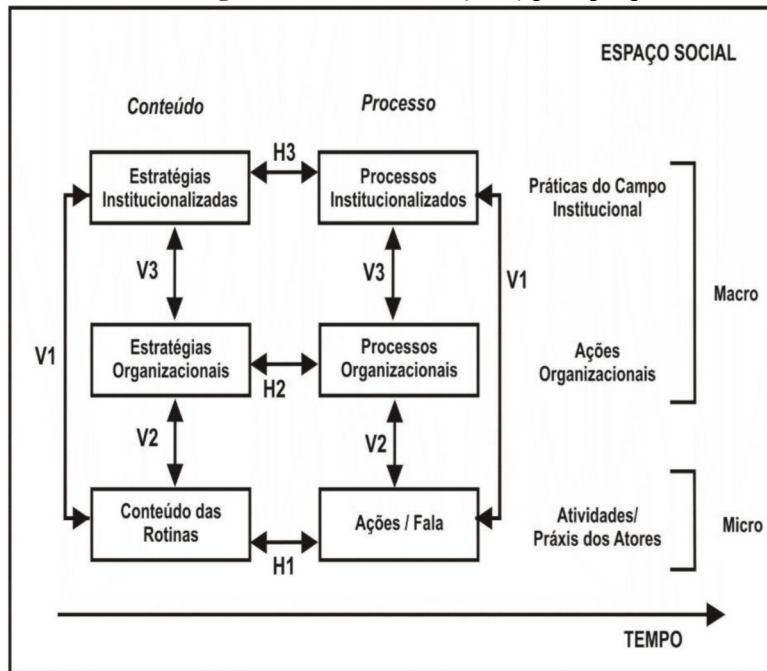


Fonte: Whittington (2006).

Na base da Figura 1, os agentes A, B e C (alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio), encontram-se imersos em uma organização (paralelograma inferior), que possui rotinas legitimadas no nível da cultura organizacional e no nível institucional (1-4). O indivíduo D não é funcionário da organização, mas participa de episódios estratégicos (evento iv). Na medida em que os agentes seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos extra ou intraorganizacionais (paralelograma superior), eles reproduzem ou modificam sua práxis por meio da introdução de uma prática (4), descoberta no ambiente extra-organizacional. Ao avaliar sua experiência, os agentes podem adaptar a práxis corrente, ao mesmo tempo em que, explorando a diversidade, podem elaborar novas práxis (JARZABKOWSKI, 2004). Destaca-se, também, o papel de terceiros no processo de constituição da estratégia, o que enfatiza a importância de se estudar as instâncias de socialização (família, outras relações de trabalho, etc.) nas quais os agentes sociais estão envolvidos.

Whittington, Johnson e Melin (2004) ampliaram o escopo desse *framework* ao acrescentar dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo do nível da firma. No primeiro nível, a partir de uma abordagem sociológica, passa-se a discutir a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujos efeitos são importantes para a sociedade como um todo (nível societário da estratégia). No segundo, a partir de uma perspectiva gerencial, a análise desloca-se para tratar explicitamente as atividades daqueles que “fazem estratégia”. Questões do tipo (a) como a atividade de “fazer estratégia” é organizada (divisão de trabalho e a atuação em conjunto dos atores organizacionais); (b) quem faz a estratégia, quais os atores mais relevantes (e por quê), qual sua trajetória familiar, educacional e profissional; (c) quais as competências necessárias a essa atividade e como elas são adquiridas; (d) quais são as técnicas e ferramentas utilizadas; etc. passam a ser consideradas na pauta de pesquisa. A Figura 2 sintetiza essa proposta.

Figura 2 - Framework de Whittington, Johnson e Melin (2004) para pesquisas na abordagem S-as-P



Fonte: Adaptado de Whittington, Johnson e Melin (2004).

O campo institucional (representado na Figura 2 pelo primeiro nível de cima para baixo) diz respeito aos discursos legitimados. (o saber institucionalizado que influencia a ação humana). Focalizando-se o *link* vertical V1, procura-se explicar como códigos compartilhados de comportamento (aceitos socialmente) influenciam as atividades dos indivíduos (nível micro, representado na Figura 2 pelo terceiro nível de cima para baixo), dado que o desempenho da atividade humana depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. A preocupação com a explicação sobre como, por exemplo, as rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação organizacionais; ou como processos de treinamento empresarial se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma, constitui o escopo representado pelo *link* vertical V2. Já o *link* V3 representa a interdependência entre os níveis organizacional e institucional, sendo ambos considerados como dimensões macroanalíticas.

Portanto, conclui-se que sendo a estratégia uma prática social, ela é realizada e produzida por indivíduos que vivem em sociedade e seguem os seus preceitos (articulação capturada pelo link V1). Isso posto, é necessário pensar que a organização é também um mundo social, um reflexo dessa vida em coletividade. No entanto, ela adquire especificidades ao cumprir funções de socialização pelo trabalho e de produção de bens e serviços necessários para a manutenção da vida, aspectos que justificam a existência de um nível organizacional, que deve ser analisado por meio de suas relações com os níveis institucional/societário (link V3) e micro (link V2). A SAP sugere, portanto, que a estratégia não é um atributo/propriedade da organização, nem do seu contexto institucional, mas um conjunto de práticas elaboradas a partir do que as pessoas fazem diariamente. Contudo, esse fazer diário não é atomizado e se articula com os dois níveis anteriormente citados.

3. Procedimentos metodológicos e breve histórico da empresa estudada.



De acordo com o modelo teórico de Whittington, Johnson e Melin (2004), a pesquisa empírica realizada neste trabalho situa-se no nível microanalítico e em sua articulação com o contexto institucional e organizacional (níveis macro, cf. Figura 2), preocupando-se em compreender a *práxis* do sócio-proprietário (agente estratégico) – Dr. Júlio – da pequena empresa Otimize Ltda. Fundada em fevereiro de 2000, a organização tem sede em Juiz de Fora (MG) e atua na área de educação médica à distância. Seu principal público são as indústrias farmacêuticas, médicos e estudantes de medicina, que acessam os produtos disponibilizados na *internet* (*sites*, jogos educacionais *on line*, simpósios *on line*, etc). Seu principal cliente é a própria indústria farmacêutica, que com o intuito de sensibilizar os médicos e acadêmicos, divulga os medicamentos por meio de patrocínios incorporados aos produtos e serviços da Otimize. A empresa atua no Brasil e está iniciando sua internacionalização.

Sob a ótica da SAP, a estratégia é vista como uma manifestação relacional cotidiana, sendo portanto um conhecimento heurístico subjetivo ancorado no fazer diário, fato que motivou a realização de uma pesquisa qualitativa, apoiada na construção de narrativas – como compreendidas por Bruner (1997) –, cujo eixo orientador é a trajetória de vida do personagem principal da organização.

A trajetória de vida explora as experiências pessoais do entrevistado, tornando possível extrair aspectos subjetivos do seu comportamento (a experiência vivida), que interferem em suas práticas gerenciais. Tais narrativas foram construídas a partir da triangulação das seguintes técnicas: (1) entrevistas em profundidade; (2) observação participante; (3) levantamento documental com o objetivo de conhecer o ambiente institucional da empresa e possibilitar a articulação com aspectos macrosociais. A investigação privilegiou o indivíduo-contexto como unidade de análise, escolha coerente com o referencial teórico em uso.

A observação participante foi viabilizada, porque um dos autores deste artigo trabalhava na empresa estudada, tornando possível uma imersão no cotidiano da Otimize, vivenciando a realidade organizacional e assumindo a figura de um espectador privilegiado, conforme sugere Barley (1996). Essa posição privilegiada permitiu ao pesquisador uma postura “livre” em campo, isto é, mais aberta à captura das emoções, expressões, das atividades diárias do Dr. Júlio e sua relação com os funcionários da empresa. A observação participante foi feita durante o ano inteiro de 2009, aproximadamente. Foram registradas em diário de campo informações apreendidas de várias conversas informais, da observação de situações corriqueiras e das reuniões formais da empresa, dado que, como funcionário da empresa, o pesquisador participava da maioria delas. Também, nas várias viagens a trabalho realizadas com o Dr. Júlio foi possível coletar informações e ter um contato mais próximo como o sujeito de nossa pesquisa.

Quanto às entrevistas, o roteiro foi elaborado de forma semiestruturada, para que fosse possível realizar adaptações no momento da entrevista. Desse modo, espera-se valorizar a liberdade de expressão do entrevistado. Foram realizadas três entrevistas com o Dr. Júlio, no primeiro semestre de 2010. Elas ocorreram na própria empresa, num ambiente reservado, sem trânsito de outras pessoas, em dias diferentes e tiveram duração total aproximada de três horas.

A partir de uma leitura detalhada do material coletado, foram definidos dois principais percursos narrativos: (1) a trajetória do “Júlio-Dr. Júlio” anterior à Otimize; e (2) a Otimize ganha vida. Em cada situação histórica, buscou-se, sempre que possível (ou seja, sem que isso fosse uma exigência rígida) levantar informações sobre as categorias analíticas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de análise situadas no tempo-espço

Contexto	Descreve as condições do negócio, as ameaças e oportunidades que o empresário identificou, os marcos, os desafios e como os enfrentou.
Descrição das atividades	Apresenta as atividades (dentro e fora da empresa) que o empresário realizava em cada período analisado.



Identificação das ações estratégicas	Assinala as decisões e as ações do empresário que foram estratégicas para a condução da empresa.
Intenções estratégicas	Revela as intenções (objetivos e desejos) do empresário para o futuro próximo da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Bruner (1997) compreende que o conhecimento a respeito da realidade social pode ser gerado através de dois caminhos principais: (1) o modo paradigmático, tipicamente um pensamento da lógica, da matemática e das ciências naturais; (2) o modo narrativo, que se aproxima da realidade elaborando histórias críveis sobre as intenções e as ações humanas que marcam sua trajetória/experiência de vida. O autor defende a lógica das narrativas como uma escolha epistemológica para a investigação científica e esclarece que ela se apoia na noção de que não existe um mundo real único, preexistente e independente de quaisquer atividades mental e simbólica humanas. A realidade é produto de mundos criados por outras pessoas, que acabamos assumindo como um dado (um *a priori*).

Adiante, apresentamos a análise da pesquisa (identificação dos percursos narrativos), iniciando pela trajetória de vida do entrevistado (percurso I, tópico 4.1). Em seguida, o percurso II explicita a fase em que a Otimize ganha vida e se desenvolve (tópico 4.2). As narrativas revelaram o que, no léxico da SAP, é chamado de praxis ou episódios estratégicos, fornecendo, portanto, as bases para a identificação das principais práticas que compõem o *strategizing* na Otimize, elencadas no tópico 4.3.

4. Resultados e Análises.

4.1 Percurso narrativo I - A trajetória do “Júlio-Dr. Júlio” anterior à Otimize

Este tópico abrange a vida do “Júlio” anterior à abertura da Otimize. A ênfase foi no levantamento de informações sobre sua infância e adolescência, seu ambiente de convívio social, o ingresso na universidade, suas experiências profissionais até o momento em que resolveu se tornar empresário.

O entrevistado nasceu em abril de 1960, em Juiz de Fora (MG), cidade também de sua família. Seu pai é formado em Odontologia e exercia a profissão em consultório próprio. Sua mãe é formada em Letras e exercia a profissão de escritora. Mesmo considerando o fato de seu pai possuir reputação profissional, Júlio não pensava em seguir a mesma carreira. Ele deixou claro que sempre quis fazer sua vida diferente dos pais. Cresceu querendo ser reconhecido por seu próprio esforço. Quando novo, pensava em seguir a profissão de engenheiro. Depois começou a pensar em Medicina ou Administração. Porém, um curso de Administração, na sua visão, para ser bem feito deveria ser realizado fora de Juiz de Fora. Outro fator é que as pessoas que optavam por esse ramo, geralmente possuíam um negócio familiar. Assim, ingressou na Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), onde se formou aos 23 anos. Logo após, concluiu residência em Pneumologia e, posteriormente, fez mestrado na área e, na sequência, mestrado em Terapia Intensiva, em São Paulo, na Escola Paulista de Medicina (UNIFESP).

Ao retornar para Juiz de Fora, Dr. Júlio foi o primeiro pneumologista com mestrado em Terapia Intensiva na cidade. Trouxe conceitos sobre o assunto e iniciou projetos profissionais. Tornou-se professor da UFJF aos 27 anos, período em que possuía seu próprio consultório. Aos 29 anos, assumiu a chefia do departamento de Terapia Intensiva do Hospital Universitário (HU) da UFJF. Seguindo o desejo de se aprimorar profissionalmente, entrou para o doutorado em Pneumologia na UNIFESP. Possuía também uma Clínica de Vacinação, em uma época que não existiam tantas clínicas particulares específicas nesse ramo. Adiante, em 1996, abriu a Clínica do Sono. Porém, logo que iniciou o projeto, decidiu continuar os estudos. Em 1997,



mudou-se para a Inglaterra para estudar na Universidade de Londres, deixando outro médico com as responsabilidades administrativas. Retornando, percebeu que a empresa não estava alcançando os resultados esperados. Tentou alavancar o negócio, mas não teve êxito e fechou a clínica.

Outra atividade desempenhada foi a organização de congressos regionais, em parceria com indústrias farmacêuticas. Por tal razão, houve um estreitamento com as mesmas. Ele organizava o conteúdo que seria abordado, as aulas e os palestrantes que seriam convidados, datas e demais tarefas necessárias para o congresso. Em paralelo, prestava consultoria para as indústrias.

Após as diversas experiências mencionadas, o entrevistado, ao participar de um evento na área de Pneumologia, precisou montar cursos para ministrar aos médicos convidados. Na ocasião, um amigo, que teve contato com os cursos preparados por ele, sugeriu que os mesmos fossem disponibilizados na *internet*. A partir dessa ideia, o empresário visualizou a oportunidade de criar um *site* voltado para a educação médica à distância.

4.2 Percorso narrativo II - A Otimize ganha vida

Essa fase pode ser desdobrada em três marcos protagonizados pelo “Dr. Júlio”: abertura e crescimento da Otimize (2000 a 2004); desafios comerciais e impactos nas vendas (2005 a 2008); e retomada do crescimento (2009 e 2010).

4.2.1 Abertura e crescimento do negócio (2000 a 2004)

No decorrer das entrevistas, o empresário sempre reforçou sua busca contínua, ao longo de vários anos, por desempenhar atividades empreendedoras. Paralelo aos estudos em Medicina e à sua atuação como professor da UFJF, sempre se dedicou a assuntos relacionados à gestão de negócios, estruturação de empresa, características de mercados, perfil de clientes, *marketing*, etc.

Como dito, em 2000, a partir da indicação do amigo, Dr. Júlio passou a disponibilizar cursos de Pneumologia (preparados para apresentação em congressos) na *web*. Após alguns meses, constituiu, em parceria com dois sócios, a Otimize Ltda, empresa voltada para a disponibilização de conteúdo médico especializado na *internet*. Inicialmente, a empresa não possuía sede específica. Cada sócio trabalhava em casa ou em seus respectivos consultórios. Dr. Júlio utilizava o endereço de seu consultório para o recebimento de correspondências e contatos. Sua secretária auxiliava nesses processos. A sociedade foi pensada levando-se em consideração as características e disponibilidade de cada um (os três são médicos).

A ideia de atuar com educação médica à distância foi influenciada por seu aprendizado no setor farmacêutico como parceiro e consultor, auxiliando os médicos dessas empresas que trabalham juntamente com equipes de *marketing* e gestão a orientar o posicionamento das mesmas. Inicialmente não foram realizados investimentos, pois o conhecimento e prestígio com a indústria farmacêutica fez com que os primeiros projetos fossem financiados por essa última.

Dr. Júlio e os sócios criaram o *site* “Pneumo Atual” e ofereceram o patrocínio do mesmo para seis empresas farmacêuticas. Elas começaram patrocinando o *site* e as informações médicas produzidas a partir de *banners* de divulgação dos medicamentos. O mercado é caracterizado por forte competição. Para fazer frente aos concorrentes, os *players* da indústria possuem uma necessidade constante de inovação e enxergaram no *site* uma oportunidade promissora de comunicação com o seu público-alvo principal (médicos e acadêmicos de medicina).

Os principais desafios enfrentados nos primeiros anos foram a criação do *site* e o relacionamento com os prestadores de serviços na área da tecnologia e *internet*, tendo em vista o desconhecimento nesse ramo. Inicialmente, a Otimize contava com os serviços de uma



terceirizada em Tecnologia da Informação (TI), que ficou responsável pelo desenvolvimento da versão inaugural do *site* Pneumo Atual, que se tornou um marco na historiografia da empresa como seu principal produto. A empresa de TI foi contratada a partir da indicação de outra prestadora de serviços, que realizava a diagramação e preparação dos materiais utilizados pelo empresário em aulas e congressos.

Nesse período (2000 a 2004), o empresário realizava uma série de atividades profissionais fora da empresa e como a Otimize contava apenas com três sócios, acumulava funções, dentre elas: administração geral, comercial, financeira (elaboração de contratos, definição de cronogramas, propostas, etc.) e preparação de informações para o *site* (redação de temas, preparo de aulas *on line*, separação de revistas, artigos científicos para disponibilização, dentre outras). O Quadro 2 traz um resumo dessas atividades:

Quadro 2 – Atividades desempenhadas pelo empresário (2000 – 2004)

Atividades desempenhadas	
Na empresa	Fora da Empresa
Gerenciar cronogramas	Dirigir o departamento de Pneumologia do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora
Realizar contatos comerciais	Ministrar aula na faculdade de Medicina de JF
Selecionar fornecedor	Atender pacientes em seu consultório
Elaborar orçamentos	Gerir a clínica de vacinação
Elaborar propostas e contratos	Consultoria para laboratórios
Comprar insumos	Participar como síndico do prédio onde reside
Alocar recursos	
Acompanhar o desempenho dos projetos	
Visitar as indústrias farmacêuticas	
Realizar um planejamento de ações futuras	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados coletados na entrevista.

Pode-se destacar que as principais ações do entrevistado, no recorte temporal em análise são: abertura da empresa, criação de suportes para veiculação de informação médica na *internet*, desenvolvimento do *site* Pneumo Atual, terceirização dos serviços de TI e identificação de necessidades das indústrias farmacêuticas. Do ponto de vista de suas intenções estratégicas, quando, no final de 2004, o *site* Pneumo Atual estava numa tendência de consolidação, o empresário decide focar em novos produtos, dentre eles outro *site*, o “Medicina Atual”, sítio eletrônico que traz informações de múltiplas especialidades médicas. A empresa possuía recursos financeiros próprios para abraçar a iniciativa e resolveu também cancelar a terceirização dos serviços de TI.

4.2.2 Desafios comerciais e impactos nas vendas (2005 a 2008)

O crescimento inicial, a boa fase do mercado e a credibilidade e acesso à indústria farmacêutica, influenciaram o desenvolvimento de novos produtos na Otimize. Dr. Júlio identificou a necessidade de criar um departamento de tecnologia. Dessa forma, em 2005, abandona a terceirização de TI e contrata duas pessoas para estruturar o departamento. Esse fato foi importante, pois como a empresa utiliza a tecnologia como principal meio para definir seu posicionamento e alcançar um diferencial, precisou especializar-se num campo cujos sócios não detinham conhecimento prévio. Até aquele momento, os sócios acreditavam que poderiam avançar com a Otimize sem incorporar uma estrutura interna de TI.

Do ponto de vista de novos produtos, o *site* Medicina Atual (lançado em 2005) foi considerado outro sucesso e representou a expansão do mercado de atuação, pois a partir de seu lançamento as informações que antes eram só relacionadas à área de Pneumologia, passaram a ser vinculadas a todas as demais especialidades da medicina: Pediatria,



Hepatologia, Endocrinologia, etc. O *site* aumentou o cadastro de médicos e estudantes de medicina e quanto maior a base de dados melhor a aceitabilidade de novos projetos junto às empresas farmacêuticas que o patrocinavam.

A partir de necessidades levantadas por Dr. Júlio, a equipe de TI desenvolveu dois novos produtos: o AtualDOC – programa de gerenciamento de consultórios; e o Desafio Médico – *game* disponibilizado aos médicos apresentando casos clínicos em ambiente 3D.

Em 2008, a empresa vive um momento de reflexão, pois foram diagnosticados problemas na área comercial. Um deles era referente aos contatos de venda realizados diretamente com os gerentes de produto das indústrias farmacêuticas. Existe uma alta rotatividade nesse cargo, uma baixa disponibilidade para reuniões de apresentação de novos produtos e esses gerentes definem o orçamento de *marketing* no final do ano anterior, o que dificulta o apoio a projetos no decorrer do ano. Em paralelo, surgiu no mercado uma empresa que começou a se destacar com um produto similar, gerando uma preocupação concorrencial, que até o momento não havia.

A intenção do empresário de sempre inovar, aliada às dificuldades citadas, gerou a criação de produtos sem a devida programação, que, por sua vez, exigiu uma redução de preços e, posteriormente, uma queda na qualidade. Nessa época, o empresário ainda possuía atividades fora da empresa, mas a Otimize necessitava de mais atenção e o mesmo abriu mão de outros negócios e diminuiu o atendimento no consultório. O seu trabalho na Otimize mudou de foco. Havia uma equipe de médicos responsável pela preparação de informações e um administrador foi contratado para as atividades gerenciais e financeiras. Dr. Júlio conseguiu dedicar-se ao setor comercial. O planejamento realizado, ao final de cada período, com o intuito de determinar as ações subsequentes, antes realizado por ele juntamente com os demais sócios, agora ocorria também com a presença do administrador, que fornecia *inputs* financeiros e contábeis para auxiliar na tomada de decisão.

O balanço dessa fase revelou que várias ações estratégicas foram implantadas, tais como o desenvolvimento de produtos, a internalização da área de TI, a contratação de um administrador e de médicos para gerar informações especializadas, a reestruturação da área comercial e a revisão do escopo de atuação do empresário (passou a centralizar a captação e negociação de projetos).

4.2.3 Retomada do crescimento (2009 e 2010)

Essa etapa é marcada pela reestruturação e aprendizado da Otimize. O empresário passou a dedicar mais esforços na área de vendas. Para tanto, intensificou o contato com as empresas farmacêuticas. Após o período de reestruturação da política comercial e de melhorias na qualidade dos produtos e serviços, percebeu um reflexo positivo na reputação da marca da empresa, bem como no número dos projetos em andamento.

O jogo educacional, criado em 2008, teve seu grande momento a partir de 2009. Esse produto representou uma inovação na área de educação médica e teve significativa aceitabilidade pelo setor farmacêutico, médicos e estudantes de medicina.

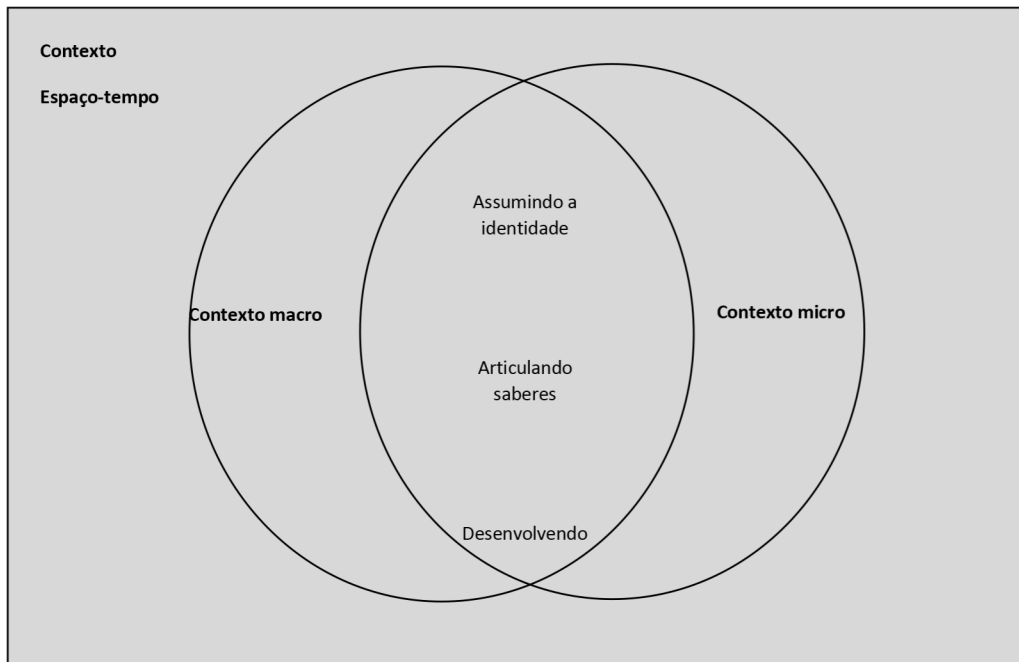
Em 2009 e 2010, ocorreu uma atualização nas normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em relação à comercialização e divulgação de produtos farmacêuticos, fato que influenciou diretamente o negócio da Otimize. Porém, tais mudanças foram interpretadas como positivas, pois auxiliaram na promoção da educação médica.

No ano de 2010, os *sites* Pneumo Atual e Medicina Atual passaram por uma reformulação em seu *layout* e nas informações disponibilizadas. Foi criado o *site* em espanhol (Neumo Actual). Esse momento representou uma aproximação com novas tecnologias e, internamente, uma maior preocupação com o cumprimento de prazo dos projetos, com a qualidade da informação disponibilizada e com a criação de um ambiente de trabalho saudável.

4.3 Práticas estratégicas – o *strategizing* na Otimize

Diante da observação das práxis estratégicas (episódios) descritas nos percursos narrativos acima, foi possível identificar quatro práticas na organização estudada, denominadas de: (1) assumindo a identidade de empresário; (2) combinando saberes; (3) desenvolvendo produtos; e (4) criando o espaço socioeconômico de atuação. Elas seguem retratadas na Figura 3:

Figura 3 - Práticas estratégicas na Otimize Ltda.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As práticas estratégicas da Otimize são fruto da interação permanente entre os níveis micro e macro, que se encontram recursivamente numa dimensão espaço-temporal, estando, portanto, em constante construção. A seguir, elas são explicitadas.

- **Assumindo a identidade empreendedora**

A força do discurso sobre o desejo de criar seus próprios caminhos (o empresário mencionou que cresceu querendo ser reconhecido por seus próprios esforços) revela uma conexão entre a identidade do indivíduo e a identidade de empresário, o que sugere que as oportunidades de negócio não possuem, necessariamente, uma existência *a priori*, pois dependem, sobremaneira, da intencionalidade do “estrategista-empendedor”, aspecto ligado à sua personalidade. A intenção estratégica é algo marcante na Otimize, mas ela representa uma espécie de “pré-planejamento”, pois, de fato, as ações que dela decorre são elaboradas de modo emergente através das interações entre os estrategistas e o ambiente situacional. No caso da Otimize, pode-se dizer que a criação da empresa foi impulsionada pela intenção de Dr. Júlio de empreender e de criar algo que pudesse se orgulhar. A realização pessoal em gerir um negócio permite que ele supere os obstáculos encontrados ou, na verdade, que ele enxergue uma série de fatos não como obstáculos, mas como uma via necessária para o crescimento e aprimoramento contínuos.

- **Articulando saberes**



O entrevistado teve uma carreira bem sucedida como médico. Especializou-se em Pneumologia, adquirindo um saber-fazer próprio do campo. Em paralelo, dirigiu negócios, ocupando, também, posições gerenciais na esfera pública. O caso da Otimize revela que a prática gerencial é própria de uma combinação de saberes e que existe um ganho na qualidade das decisões estratégicas proveniente de indivíduos, como o Dr. Júlio, com experiências interdisciplinares.

Na historiografia da Otimize é evidente o quanto sua prática de gestor é influenciada pelos conhecimentos, recursos e capital simbólico adquiridos como profissional de medicina. A formação em medicina foi essencial para o início da empresa, uma vez que foi por meio dessa atividade que o Dr. Júlio conseguiu cooptar parceiros na indústria para apoiar seu empreendimento. Anos depois, a retomada do crescimento na empresa só foi possível, pois o empresário retornou a sua função original dedicada ao contato com a indústria farmacêutica. A profissão e reputação do Dr. Júlio, muito provavelmente, legitimaram suas ideias junto às empresas farmacêuticas, aos demais colegas de profissão e estudantes de medicina. A posição social do entrevistado, em conjunto com suas disposições particulares, conferiu acesso às oportunidades direcionando suas escolhas, o que sugere que o domínio de competências técnicas gerenciais, nem sempre, é suficiente para o êxito empresarial. O capital social e articulação de saberes são competências fundamentais, que, por vezes, sobrepõe-se ao domínio instrumental.

Esse quadro suscita outra importante questão: a difícil separação entre os papéis de proprietário e gestor (detentor do controle gerencial) numa pequena empresa, característica cada vez mais impensável em uma grande empresa. Pelo que foi observado em campo, a presença do Dr. Júlio é essencial para a gestão cotidiana da Otimize, ele é a figura-chave junto às indústrias farmacêuticas. Ele também ocupa uma função de elemento motivador, capaz de direcionar as decisões da equipe, além de servir como um exemplo de alguém que é proprietário, mas que está continuamente à frente do negócio, dedicando seu tempo e esforço. Os papéis de empreendedor-estrategista e gestor se confundem, como também observaram Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) em seu estudo sobre o processo de formação e gestão de pequenos empreendimentos.

- **Desenvolvendo produtos**

A narrativa apresentada cita, em vários momentos, que a Otimize desenvolveu e lançou produtos no mercado com certa frequência. O desafio do aprendizado é constante, a inovação sempre esteve presente na trajetória da empresa. Ao longo da pesquisa, não houve menção de que tais decisões tenham sido motivadas pela avaliação formal do potencial mercadológico e financeiro dos novos produtos. Parece que a baixa importância dada à avaliação prévia de viabilidade é uma conduta institucionalizada na Otimize. A decisão parece estar centrada na percepção do empresário sobre o mercado e em suas interações com o segmento farmacêutico.

A investigação empírica mostrou que os novos projetos na Otimize são motivados, preponderantemente, por um desejo/intuição do empreendedor, que se sobrepõe a uma recomendação formal de viabilidade do negócio, ou seja, que dispensa a realização de um estudo de viabilidade mercadológica e econômica, o que evidentemente traz consequências aparentemente negativas, como a crise vivenciada entre 2005 e 2008. Mas, é importante recordar que essa crise foi fundamental para a reaproximação do Dr. Júlio do cotidiano organizacional, para a reorganização interna e o reposicionamento da Otimize no mercado. Ou seja, a crise teve consequências positivas para a empresa.

- **Criando um espaço socioeconômico de atuação**

Uma recomendação relativamente comum nos manuais didáticos e cursos de planejamento estratégico sugere que as organizações devem observar o ambiente, interpretá-lo



e agir, canalizando recursos para tal. Sob tal perspectiva, o contexto é uma estrutura que impõe padrões de ação. No caso estudado, o contexto mercadológico que permitiu o nascimento da Otimize foi criado por meio da interação entre o Dr. Júlio, os representantes das empresas farmacêuticas e um amigo pessoal. O último foi quem atribuiu um significado estruturado para o seu ímpeto empreendedor. Assim, parece inapropriado afirmar que havia uma racionalidade, forjada *a priori*, que dirige a decisão de constituir a empresa e define o seu modelo de negócio. A trajetória da Otimize foi construída cotidianamente, entremeada pelas atividades que o empresário exercia fora da empresa, inclusive em sua vida pessoal. O fazer estratégia implica em pensar “dentro” da ação. À medida que a Otimize foi crescendo e conquistando o espaço no mercado, surgiu a necessidade de estruturar funções gerenciais na empresa (área comercial, financeira, de TI, etc.). As demandas rotineiras informam a necessidade de tomada de decisão, o que, evidentemente, não exclui a possibilidade contrária. Há, de fato, uma via permanente de mão dupla.

5. Considerações Finais.

A perspectiva da estratégia como prática é uma abordagem recente, ainda em construção, que tem encontrado respaldo na literatura especializada. A SAP, de forma geral, nasce a partir de um interesse menor das correntes tradicionais de estratégia na investigação das microatividades constituintes dos processos e rotinas decisórias em detrimento de estudos que enfatizam as influências ambientais e da estrutura da indústria sobre a firma. Isso posto, o artigo buscou estudar a práxis e as práticas de um dos proprietários da Otimize, uma pequena empresa do segmento de educação médica à distância.

Entendendo que a estratégia não se faz integralmente *a priori* e que, no cotidiano, formulação e implementação estratégicas se fundem, o estudo da trajetória de vida através de narrativas que enfatizam/captam o comportamento e as microatividades do estrategista por meio de observação participante e entrevistas longitudinais, revelou aspectos sociocognitivos relevantes na orientação decisória do Dr. Júlio, bem como forneceu indícios das potencialidades e limitações da Otimize, constituindo-se em um caminho eficaz para a apreciação de problemáticas convergentes entre os campos da estratégia e do empreendedorismo. Constatou-se que, alguns padrões de ação que compõem a estratégia possuem natureza emergente, pois surgem com o aprendizado do empresário no seu espaço de atuação. Nas diferentes fases de sua vida, foi possível verificar que o aprendizado gerencial foi conquistado de modo empírico, por um processo de tentativa e erro, balizado pelas suas condições financeiras, pela busca de aprimoramento pessoal e de parcerias. Esse processo estratégico não tem procedimentos claros, pelo contrário, tais heurísticas vão se formando no tempo como resultado das interações sociais e de um ímpeto realizador (intencionalidade na criação do negócio, cf. FERREIRA; GIMENEZ; AUGUSTO, 2014) por parte do Dr. Júlio. No caso estudado, o sucesso empresarial não está necessariamente ligado ao grau de formalização das ações estratégicas.

Isso posto, entendemos que uma das principais contribuições desse estudo diz respeito à ampliação do que, tradicionalmente, entende-se como estratégia de uma organização (uma descrição formal de objetivos, metas, missão, planos, etc.). A perspectiva analítica da estratégia como prática preconiza que a formulação da estratégia é um processo micropolítico forjado na relação entre atores, o que não exclui o diálogo com um plano institucional e organizacional preexistente que sirva como um *input* do processo. Essa visão é ainda mais relevante, quando o objeto de estudo em foco é uma empresa com baixo nível de formalização de processos, como acontece na maioria das organizações brasileiras de pequeno porte.

Por fim, a experiência desse artigo mostrou que pesquisas futuras baseadas na SAP podem ser desenhadas para investigar (1) as relações de conflito e de afinidade entre os atores internos e externos da organização; (2) a influência no desempenho da empresa dos



conhecimentos adquiridos em atividades profissionais distintas das práticas tradicionalmente ligadas ao saber administrativo (por exemplo, no caso estudado é nítida a sinergia entre a formação profissional em medicina do entrevistado e as oportunidades que foram abertas e deram existência à empresa); (3) o empreendedor como um indivíduo entrecruzado por um feixe de relações sociais, que compõem um indivíduo singular múltiplo. Tal perspectiva leva a pensar como o mundo da empresa se relaciona com os diversos outros mundos sociais; (4) como o foco nas microatividades pode ser combinado com outras perspectivas teóricas, como a visão baseada em recursos (VBR), a abordagem processual de Pettigrew, a noção de estratégia emergente de Henri Mintzberg e a teoria das capacidades dinâmicas, a fim de aprofundar a compreensão das variáveis explicativas do desempenho estratégico e de outras problemáticas históricas do campo. Como limitação da pesquisa, destaca-se que o presente estudo possui um caráter exploratório, sendo necessário avançar no detalhamento das atividades cotidianas dos atores organizacionais, a fim de melhor capturar a heurística decisória dos mesmos e melhor compreender os condicionantes e os limites do desempenho estratégico alojados no nível microscópico da ação.

Referências.

BARLEY, Stephen, R. Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into Organizational Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.3, p. 404-441, 1996.

BRUNER, Jerome. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CARTER, Chris, CLEGG, Stewart. R.; KORNBERGER, Martin. So!apbox: editorial essays: Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CHIA, Robert; MACKAY, Brad. 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, 2007.

CORAIOLA, Diego Maganhotto; MELLO, Cristiane Marques; JACOMETTI, Márcio. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 204-231, set./out. 2012.

CORAIOLA, Diego Maganhotto; OLIVEIRA, Samir Adamoglu; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? **Rebrae. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, p. 231-242, set./dez. 2012.

FERREIRA, Felipe Leal Alves; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, p. 70-93, 2014.

GIDDENS, Anthony; PIERSON, Christopher. Teoria da Estruturação. In: _____. **Conversas com Anthony Giddens**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 61-72.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOUVEIA, Tania Almeida; CONTI, Claudio Ramos. Um Comparativo entre o Positivismo e Complexidade como Epistemologias na Teoria dos Custos das Transações e na Teoria de

Imersão de Redes. **RPCA. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 36-52, jan./mar. 2015

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.

MACIEL, Cristiano Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. A 'practice turn' e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

POZZEBON, Marlei. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, mar 2004.

VOLBERDA, Henk W. Crise em Estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, Out/Dez. 2004.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. A Institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v.46, n. 4, p.392-406, out./nov./dez. 2011.

WHITTINGTON, Richard. Environmental, Structure and Theories of Strategic Choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.

WHITTINGTON, Richard. Putting Giddens Into Action. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov 1992.

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

WHITTINGTON, Richard. Practice Perspectives on Strategy. **Best Paper Proceedings Academy of Management**, Denver, 2002.

WHITTINGTON, Richard. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard; JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif. The Emerging field of Strategy Practice. In: EGOS COLLOQUIUM