

# DE FÁBRICA ‘FUNDO DE QUINTAL’ A EMPRESA MULTINACIONAL: O CASO DE UMA ALIANÇA ÍTALO-BRASILEIRA SOB O ENFOQUE DA ABORDAGEM ESTRUTURACIONISTA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

**Maísa Gomide Teixeira**

85maisatx@gmail.com

Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR/ Brasil

**Mayla Cristina Costa**

mayla@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR/ Brasil

Recebido em 05/08/2010

Aprovado em 29/08/2011

Disponibilizado em 01/08/2012

Avaliado pelo sistema double blind review

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar indícios estruturacionistas, decorrentes de uma aliança estratégica interorganizacional, que possam ter resultado na mudança de uma fábrica *fundo de quintal* para uma empresa multinacional. Atingiu-se esse objetivo realizando um estudo de caso na empresa subsidiária brasileira do setor de máquinas e componentes para móveis, atual líder do mercado. Atentou-se para as considerações de Johanson e Vahlne (2006), com relação às implicações dos relacionamentos interorganizacionais em termos de aprendizagem e oportunidades. Concordando com as crescentes exigências para elucidar a prática estratégica no cotidiano das empresas, adotou-se a abordagem de estratégia como prática em complementaridade com a teoria da estruturação para balizar o exame à indispensável ligação entre pessoas, atividades e o contexto mais amplo. Os resultados destacam diversas alterações nas atividades da empresa filial permeando as seguintes etapas da aliança: (i) pré-aliança; (ii) durante a parceria; e (iii) após a *joint-venture*. Para ilustrar como os elementos de práxis, práticas e praticantes estariam relacionados nessas diferentes fases do relacionamento interorganizacional, uma adaptação do gráfico de Whittington (2006) é proposta. Conclui-se apresentando um quadro com as principais atividades e ferramentas envolvidas na adaptação da empresa ao longo da aliança, entre as quais se enfatizam as práticas de mobilidade dos funcionários e do compromisso de relacionamento. Para melhor entender a forma como as alianças estratégicas afetam as empresas de bens de capital e verificar se há um padrão recorrente em termos do envolvimento de práticas, práxis e praticantes nas etapas de relacionamento, semelhante ao que está se propondo, considera-se apropriado realizar um trabalho comparativo. Dessa forma, poder-se-ia fazer inferências sobre as condições de escopo e transferibilidade.

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

**Palavras-chave:** aliança estratégica, estratégia-come-prática, internacionalização, estruturação, Uppsala.

**FROM HOME INDUSTRY TO MULTINATIONAL COMPANY: A CASE STUDY OF AN ITALIAN-BRAZILIAN ALLIANCE UNDER THE FOCUS OF THE STRUCTURATIONIST APPROACH OF STRATEGY-AS-PRACTICE**

**ABSTRACT**

This paper's aim is to investigate structurationist evidence, due to an inter organizational strategic alliance, that may have resulted in the transformation of a home industry to a multinational company. This goal was achieved by performing a case study in the Brazilian subsidiary of the sector of furniture machinery and components, the current market leader. The considerations of Johanson and Vahlne (2006) regarding the implications in terms of learning and opportunities of inter-organizational relationships were given special attention. Consistent with the growing requirement of clarifying the strategic practice in everyday business, examining the essential connection between people, activities and the broader context, the Strategy-as-practice approach was adopted in tandem with the structurationist theory. The results highlight several changes in the activities of the subsidiary firm during the following periods of the relationship: (i) pre alliance; (ii) partnership; and (iii) after the joint-venture. To illustrate how elements of praxis, practices and practitioners are related in these different phases, a graphic adapted from Whittington (2006) is proposed. We conclude with the presentation of a table with the main activities and tools involved in the restructuring of the company from which practices of personnel mobility and relationship commitment are emphasized. For a better understanding of how strategic alliances affect the capital goods companies, a comparative study should be considered. A comparative study is indicated in the same way, for checking on recurrent patterns of involvement in terms of practice, praxis and practitioners in relationship stages, similar to what is being proposed. This would allow making inferences about the scope and conditions of transferability.

**Keywords:** strategic alliance, strategy-as-practice, internationalization, structuration, Uppsala.

**DE FÁBRICA ‘FONDO DE PATIO’ A UNA EMPRESA MULTINACIONAL: EL ESTUDIO DE CASO DE UNA ALIANZA ÍTALO-BRASILEÑA EN EL ENFOQUE ESTRUCTURACIONISTA DE LA ESTRATEGIA-COMO-PRÁCTICA**

**RESUMEN**

El objetivo de este artículo es de investigar indicios estructuracionistas decurrentes de una alianza estratégica inter-organizacional que pueda tener resultado en la mudanza de una fábrica de “fondo de patio” para una empresa multinacional. Se consiguió ese objetivo realizando un estudio de caso en la empresa subsidiaria brasileña del sector de máquinas y componentes para muebles, actual líder del mercado. Según lo presentado por Johanson e Vahlne (2006) se consideran las implicaciones de las relaciones inter-organizacionales en

términos de las oportunidades y el aprendizaje. Consistente con el creciente requerimiento para se elucidar la práctica estratégica en el cotidiano de las empresas, se utilizó el enfoque de estrategia como práctica en complementación con la teoría de la estructuración para balizar el examen atento a la indispensable conexión entre personas, actividades y el contexto más amplio. Los resultados destacan diversas alteraciones en las actividades de la empresa filial atravesando las siguientes etapas de la alianza: (i) pre-alianza; (ii) durante la asociación; y (iii) después de la *joint-venture*. Para ilustrar como los elementos de praxis, prácticas y practicantes estarían relacionados en esas diferentes fases del relacionamiento inter-organizacional, una adaptación del gráfico de Whittington (2006) es propuesta. Se concluye presentando un cuadro con las principales actividades involucradas en la adaptación de la empresa de entre las cuales las prácticas de movilidad de los funcionarios y de comprometimiento del relacionamiento son enfatizados por la generación de una nueva mentalidad de empresa multinacional y por tornar la alianza en una disposición más favorable. Para entender mejor cómo las alianzas estratégicas afectan el negocio de bienes de capital y buscar un patrón recurrente de la participación en términos de práctica, práctica y lo profesionales en las etapas de la relación, similar a lo que se propone, se considera adecuado llevar a cabo un estudio comparativo. Esto permitiría hacer inferencias sobre el alcance e condiciones de transferencia.

**Palabras claves:** Alianza estratégica, estrategia-como-práctica, internacionalización, estructuración, Uppsala.

## 1. Introdução

Na última década, tornou-se mais evidente a predominância de formas cooperativas entre firmas de diferentes nacionalidades, enfatizando o valor de tais arranjos. A sinergia favorecida pelas alianças interorganizacionais estaria sendo ressaltada na literatura de diversas formas. No presente artigo destacam-se as contribuições em Johanson e Vahlne (2006) com relação aos efeitos do comprometimento em relacionamentos em termos de aprendizagem e das oportunidades criadas como em processo de construção social de conhecimento. O conhecimento compartilhado pelos membros é manifestado por meio de práticas organizacionais, dentre as quais se foca para este estudo nas práticas estratégicas.

Não há dúvida de que as alianças entre empresas se apresentam como vasto campo, em termos de possibilidades para estudos. Neste sentido, é um desafio para os pesquisadores analisar o envolvimento das empresas em atividades internacionais por diferentes ângulos, descobrir mais sobre suas particularidades e, enfim, trazer à tona as microinstâncias que fazem parte desse fenômeno. Uma das formas de verificar estas dimensões é adotando a abordagem com a estratégia como prática.

Crescentemente se alarga o reconhecimento da estratégia como prática no Brasil, o que se tem refletido no número de pesquisas acadêmicas apresentadas nos principais eventos e periódicos de administração. Apesar disso, como nova proposta, ainda se percebem muitas dúvidas, o que pode estar implicando incipiente deslumbramento e/ou resistência acerca da

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

abordagem. Como consequência, têm-se visto muito mais ensaios teóricos do que, de fato, pesquisas da prática, um fato que pode explicar a dificuldade de disseminação desta perspectiva entre os praticantes, tal qual haviam prometido seus proponentes (WHITTINGTON, 2006; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Assim, este trabalho tem como objetivo geral investigar, a partir de uma perspectiva estruturacionista, o processo estratégico que decorre de uma aliança estratégica interorganizacional, o qual pode ter induzido a mudança de uma fábrica de fundo de quintal em empresa-indústria multinacional. Para esse fim, empreendeu-se um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de máquinas e componentes para móveis, atual líder do mercado nacional. Entende-se por indícios estruturacionistas os indicadores do processo de estruturação que se apresentam na empresa pesquisada, a partir de quando ela se engaja em uma aliança estratégica. Com suporte na abordagem de estratégia como prática, considera-se que as atividades desempenhadas pela empresa brasileira apontam esses indícios, visto que, ao realizá-las, os atores se baseiam em modos de agir regulares, socialmente definidos, que emergem das instituições sociais. Estes foram analisados nas seguintes etapas da aliança: (i) pré-aliança; (ii) durante a parceria; e (iii) após a *joint-venture*.

A contribuição prática do estudo refere-se ao maior esclarecimento do ‘fazer estratégico, de modo que melhor acomode os interesses das empresas envolvidas em relacionamentos cooperativos. Soma-se a isso o esforço no sentido de apontar as mudanças, não só técnicas, como também sociais, efetuadas na empresa de menor desenvolvimento, como decorrência do novo arranjo. As pesquisas em Gestão Internacional cada vez mais têm-se reportado às interações de empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento; portanto o estudo pretendeu dar luz à aspectos que ainda não foram abordados, tais como os aspectos peculiares do fazer estratégico, em contexto de formação de aliança. Já a contribuição teórica do artigo reside na demonstração preliminar de indicadores do processo estruturacionista. De enorme importância para a análise organizacional, Pozzebon (2004) comenta que estudos estruturacionistas empíricos ainda representam desafios para os pesquisadores.

O presente artigo foi estruturado de forma a incluir, após esta introdução, a base teórica referente às alianças estratégicas sob a perspectiva comportamental. Na terceira seção, discorre-se sobre alguns pontos que pretendem resumir as principais características da abordagem prática em estratégia e apresentá-la em complementaridade à teoria da estruturação. A quarta parte do artigo refere-se à descrição dos métodos utilizados na

pesquisa. Na quinta seção, uma breve exposição do caso e os resultados encontrados. Por fim, integram-se na última seção as conclusões do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Alianças estratégicas no campo da Gestão Internacional: a visão processual**

Estudos relacionados aos impactos dos movimentos globalizados das empresas e nos diversos setores da sociedade são cada vez mais relevantes. No campo das ciências sociais aplicadas, muita atenção tem sido dirigida para a atuação internacional das empresas, com ênfase nas implicações na sociedade. A disciplina de Negócios Internacionais tem conseguido retratar essas questões em duas vertentes de pesquisa: a escola econômica e a comportamental. A primeira corrente está mais vinculada à explicação a respeito dos fatores nos países que atraem investimentos estrangeiros (FDI) sem considerar os efeitos, por exemplo, da aprendizagem. Por estas limitações, a escola comportamental é aqui enfatizada.

Sobressai da abordagem comportamentalista de internacionalização, disseminada principalmente pela Escola de Uppsala, que o processo de internacionalização das empresas ocorre gradualmente, de forma que propicie a acumulação de conhecimentos indispensáveis à remoção de barreiras provocadas pela incerteza e pelos riscos inerentes às movimentações em países estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Na pesquisa pioneira desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), verificou-se um padrão que se inicia quando a firma expande suas operações por meio de exportações eventuais, sem regularidade. Num segundo momento, passa a exportar, utiliza-se de um agente visando, paralelamente, sondar o mercado e criar canais de exportação. Posteriormente, subsidiárias seriam destinadas às operações de venda a partir das quais, por fim, a firma inicia atividades de produção.

Esse modelo ainda encontra ressonância em meio aos estudiosos que lhe atribuem grande utilidade explicativa; ademais, tendo sua influência ultrapassado o universo acadêmico, este modelo passou a ser aplicado prescritivamente por consultores e gerentes, como foi mencionado por Barlett e Goshal (1991). Contudo, com a evolução dos negócios internacionais, sentiu-se necessidade de revisar esse referencial. Diversos estudos da gestão internacional das empresas que se basearam no modelo de estágios encontraram contradições (SULLIVAN; BAUERSCHIMIDT, 1990, TURNBULL, 1987, WELCH; LOUSTARINEN, 1988). Estas contradições, conforme Oviatt e McDougall (2005), devem-se às dificuldades comunicativas motivadas por diferenças de língua e cultura e pela baixa velocidade dos canais de comunicação e transporte que, no passado, inibiam a obtenção de informações sobre os mercados, e que atualmente não representam tamanho desafio. Há autores que advogam a

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

própria inaplicabilidade do modelo de estágios: argumentam que alguns ajustes não seriam suficientes para situar este modelo de forma condizente com as operações realizadas por algumas empresas multinacionais.

Procurando reforçar a validade de seu construto, Johanson e Vahlne (2006) destacam um elemento que não havia recebido a merecida atenção em seu estudo seminal de 1977. Ao ampliarem o foco para incluir não só a firma focal, mas o outro lado do relacionamento, os autores expandiram a noção de comprometimento de mercado de forma que abarcasse aspectos relevantes do comprometimento de relacionamento. Com essa perspectiva, as considerações sobre o conhecimento adquiriram enfoque mais amplo que a mera redução de incerteza, pois o conhecimento gerado pelos laços relacionais está fortemente vinculado com a descoberta e a criação de oportunidades. Assim, esses autores contemplam mais veementemente a importância dos relacionamentos no processo em que as empresas ampliam suas operações para além de suas fronteiras. Complementando o mencionado, Axelsson (1992) comenta que a maior aproximação entre empresas representa fator importante no aumento do sucesso e competitividade de toda a rede de organizações envolvidas.

Na compreensão dos relacionamentos interorganizacionais, Hall (2004) identifica três formas básicas: os relacionamentos interorganizacionais duplos ou em par; os conjuntos interorganizacionais com ênfase em um órgão central; e as redes interorganizacionais. Além dessas formas, o autor apresenta as *joint-ventures* como categoria de relacionamento interorganizacional. Elas se diferenciam por constituírem a união organizacional que se efetua na forma de nova unidade. É por conta disso que as *joint-ventures* realizadas entre empresas com finalidade lucrativa estão sendo enfatizadas por apresentarem aspectos administrativamente intrigantes, tendo em vista as relações competitivas e simbióticas, que englobam a preocupação de reduzir a incerteza ambiental e os riscos de cada participante.

Ao considerarem as alianças estratégicas, Child e Faulkner (1998) as descrevem como tentativas das organizações de concretizarem seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, ao invés de ser por meio da competição entre elas. As alianças representam estratégia comumente recorrida para facilitar o acesso das firmas a mercados pouco conhecidos, propiciando benefícios em termos de oportunidades para sinergia e aprendizado mútuo, em um mundo globalizado. Aprendizado, portanto, aparece como tópico relevante que permeia o envolvimento entre as empresas.

Acomodando algumas críticas que foram dirigidas a seu modelo de 1977, Johanson e Vahlne (2006) enfatizam que as pressuposições elaboradas no seu artigo não constituem

modelo determinista, mas linha causal: o comprometimento relacional engendra o desenvolvimento de experiência de relacionamento e de rede, o que, por sua vez, culmina na propagação de oportunidades.

O mecanismo proposto de desenvolvimento de oportunidades no processo de internacionalização por meio do comprometimento da empresa em relacionamentos, como foi declarado pelos autores, incorre em mais incerteza, ao invés de reduzi-la. As oportunidades de negócios, que até então eram inimagináveis e com fortes implicações de longo prazo para o desenvolvimento da firma, são promovidas na mesma proporção que a ampliação da incerteza e a necessidade de mais conhecimento. Por sua vez, alguns tipos de conhecimento somente podem ser apreendidos por meio da experiência, o que demanda tempo (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

As práticas organizacionais, por exemplo, entre as quais se foca para esse estudo nas práticas estratégicas, conforme Brown e Duguid (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 2006), são manifestações de conhecimento compartilhado pelos membros, conhecimento esse, essencialmente imerso na forma de prática social e institucional que reside nas experiências tácitas e nas representações coletivas. Consequentemente, ressalta-se a importância do capital social na construção de conhecimento, à medida que representa vantagem na forma de confiança mútua e compartilhamento de significados. Assim, a incerteza e os eventuais obstáculos decorrentes da falta de confiança são reduzidos. À medida que os processos de aprendizagem e de construção de novo conhecimento estão entrelaçados, melhora-se a eficiência dos empreendimentos conjuntos. Aprendizado gera a descoberta de oportunidades que, por sua vez, viabiliza oportunidades, como se pressupõe em processo de construção social de conhecimento.

Apoiando-se nos esclarecimentos de Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006), que apregoam a estratégia como sendo imersa no social, reforça-se o caráter tácito e situacional da prática estratégica. Como tal, o significado das grandes estratégias generalistas, baseadas em visões reducionistas da realidade, ficaria reduzido; conseqüentemente, elevam-se as exigências para descobrir como a estratégia é praticada no cotidiano, o que vem ao encontro de nossa proposta de abordagem prática.

### **3. Teoria da Estruturação na perspectiva prática em estratégia**

Fazendo o contraste entre estruturação e estrutura, Roberts e Grabowski (2004) referem-se àquela como dinâmica, enquanto a segunda está imbuída de componentes

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

estáticos. Apoiando-se em Weick (1969, *apud* ROBERTS; GRABOWSKI, 2004), esses autores descrevem a estruturação como a propriedade emergente da ação progressiva, como produção e reprodução de um sistema social, mediante o uso das regras e dos recursos dos membros em interação. Em consequência, a estruturação está sendo apontada como uma abordagem particularmente útil para os estudos organizacionais, em razão de capacitar o pesquisador na sensibilidade “para procurar a redefinição contínua entre estrutura, ação e tecnologia” (WEICK, 1990, p.18). Da mesma forma, a teoria da estruturação é proposta por Scott (2001) e Whittington (1992), para possibilitar a retirada de enfoque conservador de teorias como o Institucionalismo. Ou, ainda, como apresentado por Pozzebon (2004), por possibilitar a adoção de modelos de referência que se deslocam do pensamento dicotômico de escolha estratégica *versus* determinismo, tão comum em áreas como a administração estratégica. Enfim, são inúmeros os argumentos em defesa da complementaridade das diversas perspectivas com a Teoria de Estruturação.

Não obstante seu reconhecimento do potencial das perspectivas estruturacionistas para explicar as consequências associadas à emergência das tecnologias e às mudanças em seu uso, Orlikowski (2000) pondera as suas vantagens analíticas. Os modelos de estruturação são fortemente influenciados pela tradição intelectual do construtivismo social; portanto se apoiariam nos pressupostos de moldagem social. Disso decorre que esses modelos estão representando o desenvolvimento da tecnologia em meio a um processo político-social, em que as estruturas seriam vistas como incrustadas na tecnologia. Nesse ponto a autora rompe com as premissas do construtivismo social.

Com o apoio de Giddens (1984), que considera a existência das estruturas somente em termos virtuais, a autora apresenta sua concepção: afirma que a estrutura dá forma e molde à vida social, mas não é ela própria que forma ou molda, nem deve ser compreendida em sentido ativo, porque as estruturas somente existem nas atividades de agentes humanos e por meio delas. Somente quando elementos tecnológicos são mobilizados rotineiramente se torna possível falar que eles estruturam a ação humana, tornando-se regras e recursos na constituição de uma prática social recorrente (ORLIKOWSKI, 2000).

Os seus argumentos de ressalva para com a perspectiva estruturacionista remetem ao reconhecimento de seu potencial, que não deve vir antes de uma compreensão da perspectiva estruturacional em tecnologia, domínio o qual a autora representa, como a interação recursiva de pessoas, tecnologias e ação social orientada pela prática. Assim, retifica que através do engajamento regular com uma tecnologia em particular, de maneiras e condições específicas,

usuários repetidamente elegem um arranjo de regras e recursos, os quais estruturam suas interações contínuas com aquela tecnologia. Portanto, sendo a interação dos usuários com a tecnologia recursiva, os usuários moldam a estrutura tecnológica que, por sua vez, molda seu uso (ORLIKOWSKI, 2000).

A estratégia como prática, representando clara inversão em relação às concepções dominantes em estratégia, já nasceu com as premissas de Giddens (1984) incrustadas em suas concepções mais básicas. O enfoque utilizado por Orlikowski (2000) para tecnologia insere-se dentro do que vem sendo defendido no movimento prático, ou seja, a indispensável ligação entre pessoas, atividades e o contexto mais amplo, para a devida apreensão do que as pessoas fazem. Apoiando esse raciocínio, Whittington (2006) entende que a apreciação dos contextos mais abrangentes, que servem de referência às organizações, pode ajudar a tornar inteligíveis muitos detalhes complexos revelados por investigações profundas. Da mesma forma, esses engajamentos próximos poderiam desvelar a real ambiguidade e fluidez das tendências estratégicas mais amplas, características comuns às análises setoriais e societais.

A perspectiva prática em estratégia tem ganhado visibilidade no meio acadêmico, principalmente na Europa, pela proposta diferenciada, que constitui, em relação às perspectivas tradicionais que davam pouco ou nenhum destaque ao cotidiano dos estrategistas. A estratégia passa a ser concebida, portanto, antes de tudo, como algo que as pessoas fazem no dia a dia, constituindo-se como prática social (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

No Brasil, conforme análise realizada por Tonelli e Biselli (2010), estudos como os de Bulgacov (1997); Vasconcelos (2001, 2002); Pereira (2004); Barros e Oliveira (2004); Assis e Afonso Netto (2004); Pereira e Agapito (2005); Pardini (2005) seriam os principais responsáveis pela infiltração da perspectiva de “Construção social da estratégia” em meio a uma academia envolta no funcionalismo. Os autores ressaltam nesses artigos a atenção para com as influências do contexto social na forma em que estratégias seriam postas em prática e, como tais, representam os primórdios da concepção de estratégia enquanto prática no Brasil.

Atualmente pode-se notar um número considerável de seguidores dessa perspectiva em estratégia nos eventos de Administração no Brasil. De 2009 até meados de 2010, ao longo de um ano, foram apresentados em eventos de Administração no Brasil mais de 10 artigos (e.g. Zanquetto Filho, 2009, Montenegro; Bulgacov, 2009, Colla, 2009, Tureta; Lima, 2009, Ávila et al., 2009, Souza, 2009, Canhada; Bulgacov, 2009, Lavarda; Giner, 2009, Cardoso et al., 2010, Rese et al., 2010, Teixeira; Costa, 2010) que se basearam na abordagem de

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

estratégia como prática. Ademais, como Walter e Augusto (2009) observam, nas últimas edições de três importantes eventos da área de administração do Brasil (EnANPAD 2009, 3Es 2009 e EnEO 2008 e EnEO2010), foram criados espaços específicos para a publicação e debate de estudos de estratégia como prática entre os estudos organizacionais. Estas constatações indicam que as primeiras iniciativas geraram frutos e estão contribuindo para o rompimento da supremacia quase absoluta das perspectivas funcionalistas de análise no país.

A estratégia está sendo tradicionalmente vista como algo que a organização possui; pelo contrário, para os pesquisadores em meio à estratégia como prática, esta estratégia é algo que as pessoas fazem; disso decorrem implicações, em termos da inclusão na disciplina acadêmica, de aspectos que, tanto nas linhas de conteúdo quanto nas linhas de processo, têm sido incorporados com relutância (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). O ser humano talvez tenha sido o aspecto mais relegado em consequência da convergência das pesquisas no nível macro das firmas e dos mercados e do reducionismo da estratégia em apenas algumas poucas variáveis nas quais há poucas evidências do ser humano. Consequentemente, a estratégia como prática pode ser vista como parte de uma preocupação maior em humanizar a pesquisa de administração, reafirmando a agência na ação estratégica em contexto prático mais amplo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2006).

A preocupação em não se incorrer em exames por demais ‘micro’ tem sido alvo de diversos ensaios, entre os quais Whittington (2006) propõe um modelo de integração dos dois níveis. Dessa forma, a análise do microfenômeno poderia estar sendo entendida em seu contexto social amplo, o que, para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006), significa que os atores, em suas microssituações, não estão agindo no vácuo, mas recorrendo em modos de agir regulares e socialmente definidos que emergem das instituições sociais. Essa noção permite que expressem que essa abordagem da Estratégia tenta estabelecer vínculos explícitos entre as perspectivas micro e macro.

O modelo proposto por Whittington (2006) é composto pelos elementos práticas, práxis e praticantes, que se complementam para formar a estrutura conceitual que permeia as questões chave em meio à agenda da Estratégia como Prática. Enquanto esses elementos representam conceitos distintos, eles são interconectados, não sendo possível estudá-los isoladamente. A Práxis estratégica (*i*), refere-se às atividades de fato realizadas pelas pessoas, as variadas atividades envolvidas na formulação deliberada e na implementação da estratégia, englobando as atividades rotineiras e não rotineiras, formais e informais, de periferia e de centro da organização. Já as Práticas (*ii*) podem ser tanto específicas da organização,

orientando sobre os modos locais de se estrategizar, como também extraorganizacionais, compondo referências de adequação mais amplas que se difundem ao longo das nações.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006), as práticas podem ser descritas como provedores de recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos; estes são combinados e alterados quando postos em uso pelos atores, de modo a construírem atividade. Por sua vez, com relação aos Praticantes, (iii) esses são aqueles estrategistas que fazem a conexão crítica entre práxis e as práticas na construção da estratégia. Os autores explicam que um grupo muito mais amplo de atores entra na análise, com destaque para as suas bases de conhecimento social, interpretativa, linguística e pessoal através dos quais eles são capazes de direcionar a estratégia. A Figura 1 ilustra a interação destes elementos no modelo.

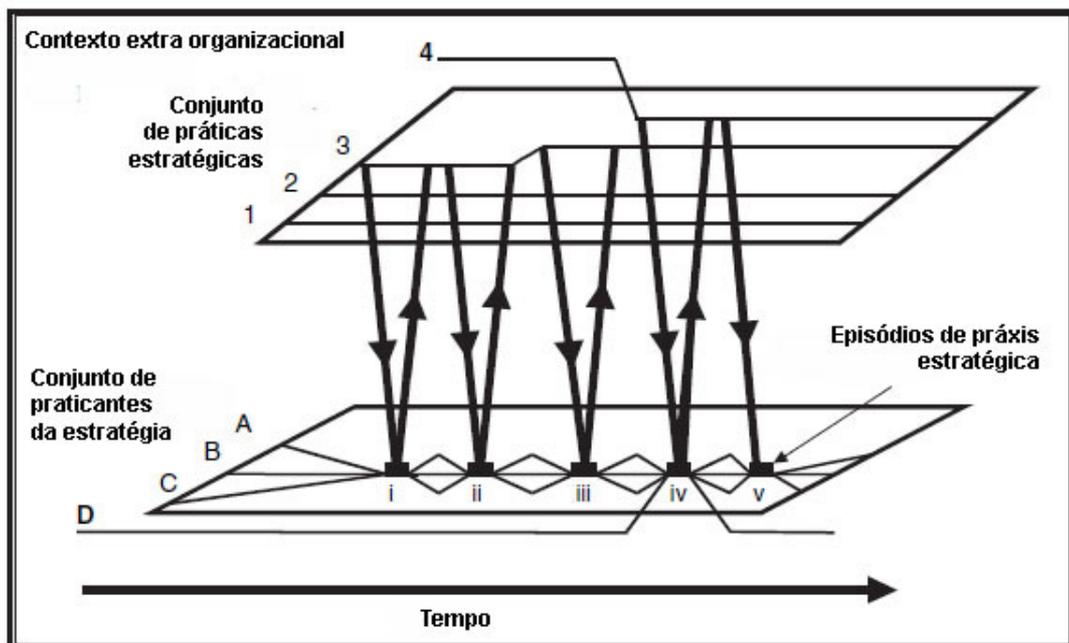


Figura 1: Integrando Práxis, práticas e praticantes  
Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Para Whittington (2006), esses pilares proporcionariam o destaque da perspectiva prática na compreensão mais integrada da prática estratégica, tanto como atividade das organizações, central no trabalho de gerência, quanto como fenômeno que se expande além das fronteiras das organizações, com influência potencial sobre a sociedade como um todo. Vaara, Kleymann e Seristö (2004) integram esses conceitos, ao apontarem que, em uma organização, podemos estar todos envolvidos na criação de estratégias, mesmo que essas sejam aparentemente ditadas para nós. Elas são inventadas e reinventadas ao falarmos do

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

sentido de nosso trabalho e das organizações. São distribuídas ao longo das organizações, dos campos organizacionais e dos setores, legitimando maneiras de formular estratégias e fornecendo os dispositivos retóricos para justificar ações específicas.

Neste estudo faz-se uma tentativa de retorno à referência de origem, a perspectiva estruturacionista de Giddens (1984), alegando que esta quiçá possa não ter sido contemplada em toda a sua essência por Whittington. Esta razão justificaria as eventuais críticas que lhe são dirigidas, principalmente com relação à distinção entre *práxis* e prática que, para alguns autores, ainda carece de revisão.

#### **4. Aspectos Metodológicos**

Nas seções anteriores foi apresentada a base teórica de sustentação deste trabalho, ficando os estudos de gestão internacional de alianças estratégicas. Desse intuito sobressaiu a questão do aprendizado que, por sua vez, remete à transferência de práticas entre as empresas aliadas. Argumenta-se que a proposta da estratégia como prática, assumindo as premissas estruturacionistas, apresenta-se como perspectiva adequada para abordar o caso. Cabe, nesse momento, expor os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo.

Antes, porém, para que o próprio problema de pesquisa se torne mais claro, convém apresentar o que se está chamando de indícios estruturacionistas. Para esse estudo, eles representam vestígios do processo de estruturação que se acometem a empresa, quando ela passa de fábrica fundo de quinta’ para empresa-indústria multinacional. Nesse caso, o recorte de pesquisa escolhido foi o da parte ‘estruturada’ e, não da estruturante [terminologia adaptada de Lourau (1995), que utiliza ‘instituinte’ e ‘instituída’], o que remete a análise das atividades na Techmaq. Portanto, os vestígios do processo estruturacional encontram-se na *práxis*, sem perder de vista, contudo, as práticas em que os atores se baseiam para realizá-la.

##### **4.1 Procedimentos de pesquisa**

Seguindo orientação de Saunders, Lewis e Thornhill (2003), que descrevem o processo de pesquisa em ‘camadas’, a condução do presente estudo adotou enfoque indutivo, procedimentos de estudo de caso qualitativo, horizonte de tempo de corte transversal - com perspectiva longitudinal - e entrevistas aliadas com observação como instrumento de coleta de dados. Com relação ao caráter indutivo do presente estudo, a principal característica seria a estrutura flexível que permite mudanças, à medida que o estudo progride. Entende-se que o

pesquisador faz parte da progressão da pesquisa e que há interesse menor quanto à necessidade de generalizar.

Com relação a seu objetivo, esta pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória, tendo em vista sua aspiração em proporcionar maior familiaridade com o problema, em descobrir a existência de associações entre práticas estratégicas e as distintas fases de relacionamento interorganizacional, como também, em elaborar proposições preliminares sobre indícios estruturacionistas que possam ser confirmados posteriormente por novas pesquisas (SELLTIZ et al., 1975).

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, recorreu-se à pesquisa de campo de natureza qualitativa, de modo que permitisse fazer considerações sobre indícios de estruturação de práticas em consequência da aliança estratégica ítalo-brasileira e os impactos técnico-sociais na subsidiária brasileira. Estudos desta natureza são caracterizados por maior flexibilidade no decorrer da investigação, por uma participação mais intensa do pesquisador no contexto investigado e por sua ênfase em profundidade nas questões, mesmo que à custa de um rigor na distribuição de características populacionais. A abordagem de pesquisa escolhida é, conforme Creswell (2007), o estudo de caso qualitativo.

O fenômeno das alianças estratégicas e seus indícios estruturacionistas, que é objeto desta pesquisa, enquadram-se na situação em que os limites entre o fenômeno e o contexto investigado não são claramente percebidos, caso indicado por Yin (2001) como adequado ao delineamento de estudo de caso. Ademais, Stake (2000, p.435), autor mais conhecido entre os proponentes do estudo de caso qualitativo, destaca, apesar de críticas do prejuízo da rotulação por alguns pesquisadores, alguns de nós enfatizam o nome estudo de caso porque ele chama atenção para a questão do que especialmente pode ser aprendido do caso em particular. A modalidade do estudo de caso, de acordo com a tipologia de Stake (2000), é instrumental, ou seja, o estudo do caso não constitui especificamente o objeto da pesquisa; no entanto possui utilidade para o desenvolvimento de proposições teóricas.

Os métodos adotados, como se disse anteriormente, envolveram o emprego de pesquisa de corte transversal. Segundo Richardson (1999), esta se caracteriza pela coleta de dados em um ponto no tempo, com base em amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. Porém, ao permitir considerações sobre a mudança que sucedeu no relacionamento organizacional ao longo do tempo, o horizonte de tempo adquire perspectiva longitudinal. Weick (2001) considera que os indivíduos criam e sustentam a realidade por meio de processos retrospectivos de fazer sentido; portanto através da visão

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

retrospectiva nos relatos dos indivíduos, o presente estudo contempla uma preocupação chave da abordagem de estratégia como prática: permite que os dados remetam ao que é de fato considerado estratégico, ou seja, às práticas que são relevantes para o resultado estratégico (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Uma pesquisa exploratória foi realizada, que envolveu visitas à empresa com entrevistas informais, por meio da qual foram obtidas as informações que deram início aos preparativos da segunda etapa de coleta de dados. Essa foi estruturada de modo a permitir que os participantes respondessem às questões pertinentes ao estudo de maneira livre, sendo eventualmente interpelados pelo pesquisador guiado por um roteiro. Richardson (1999) denomina esse instrumento de coleta de entrevista semiestruturada.

Ao longo das entrevistas, que tiveram duração superior a uma hora cada uma, procurou-se suscitar, direta ou indiretamente, alguns aspectos de fundamental importância. As práticas, a práxis - juntamente com seus praticantes – são as categorias analíticas observadas em cada situação da empresa: (i) anteriormente à parceria; (ii) após a parceria e antes da *joint-venture*; e (iii) atualmente, após a *joint-venture*. Participaram da pesquisa um dos sócios fundadores, o diretor executivo, há 15 anos na empresa; o gerente de assistência técnica, há dezenove anos na empresa; um técnico-projetista, contratado há sete anos para intermediar o processo de transferência de tecnologia, quando a parceria foi firmada; e um técnico de máquinas, que atuava pela empresa italiana antes da aliança. Dessa forma observaram-se as premissas da *Strategy as Practice* que advogam como sendo os praticantes da estratégia não só aqueles que fazem parte da alta gerência, mas, todos aqueles que exercem um papel na construção da estratégia por meio de sua agência e experiência.

As entrevistas em profundidade foram gravadas e transcritas, para permitir uma análise mais atenta dos relatos.

## 5. Resultados

Foram identificadas, ao longo da pesquisa, fases distintas na empresa TechMaq, no que tange a seu relacionamento com a empresa matriz. Como foi explicitado anteriormente, buscou-se com essa investigação verificar as implicações de uma aliança estratégica na empresa, em termos de indícios estruturacionistas. Portanto, após breve apresentação do caso, o modelo processual, que capta os elementos implicados nestas diferentes fases, é proposto; depois, são analisados os resultados de forma separada em cada fase. No final, discorre-se sobre as considerações gerais a respeito dos achados.

### 5.1 Apresentação do Caso

Numa área de setenta metros quadrados, com três funcionários, a empresa TechMq iniciava suas atividades como prestadora de serviços, voltada à manutenção e automação industrial do mercado moveleiro. Em 1991, passou a atuar também na fabricação de máquinas novas, tornando-se conhecida em todo o Brasil como fabricante de máquinas para a indústria moveleira, com o lançamento da primeira lixadeira banda larga, produto esse que deu início a um ciclo de projetos. Antes de 1999, já era líder do mercado no segmento nacional, atendendo a pequenos fabricantes de móveis.

Em 2003, foi firmada a parceria com uma das mais fortes empresas no mundo. Nesse trabalho, é referida como BSM-Itália, a título de resguardar sua identidade. Permitiu-se na ocasião a transferência de tecnologia italiana, atualmente a tecnologia mais avançada no setor de maquinário e equipamentos para móveis. Mais tarde (2005), quando a empresa TechMq passou a ser *joint-venture*, submeteu-se a uma série de mudanças, de forma que se tornou habilitada para assumir, em 2007, a responsabilidade pelas atividades comerciais no Brasil do grupo BSM-Itália que engloba 26 subsidiárias.

A extensa gama de produtos nacionais e importados que passaram a ser movimentados possibilitou à subsidiária brasileira o melhor posicionamento em face dos concorrentes; garantiu o atendimento mais eficiente dos clientes com maior gama de produtos e promoveu a ampliação do seu mercado, passando a atender também médios e grandes fabricantes. Hoje, a BSM Group TechMq Máquinas e Equipamentos S/A, nome que a *joint-venture* assumiu, conta com 185 funcionários diretos e indiretos, num parque fabril de 50.000 m<sup>2</sup> e 10.000 m<sup>2</sup> de área construída, dados retirados do *site* da empresa.

### 5.2 Práxis, práticas e praticantes no processo de formação da aliança TechMq/BSM

Para ilustrar como os elementos de *práxis*, práticas e praticantes estariam relacionados nas diferentes fases da empresa e do relacionamento interorganizacional, a Figura 2, adaptada de Whittington (2006), é proposta.

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

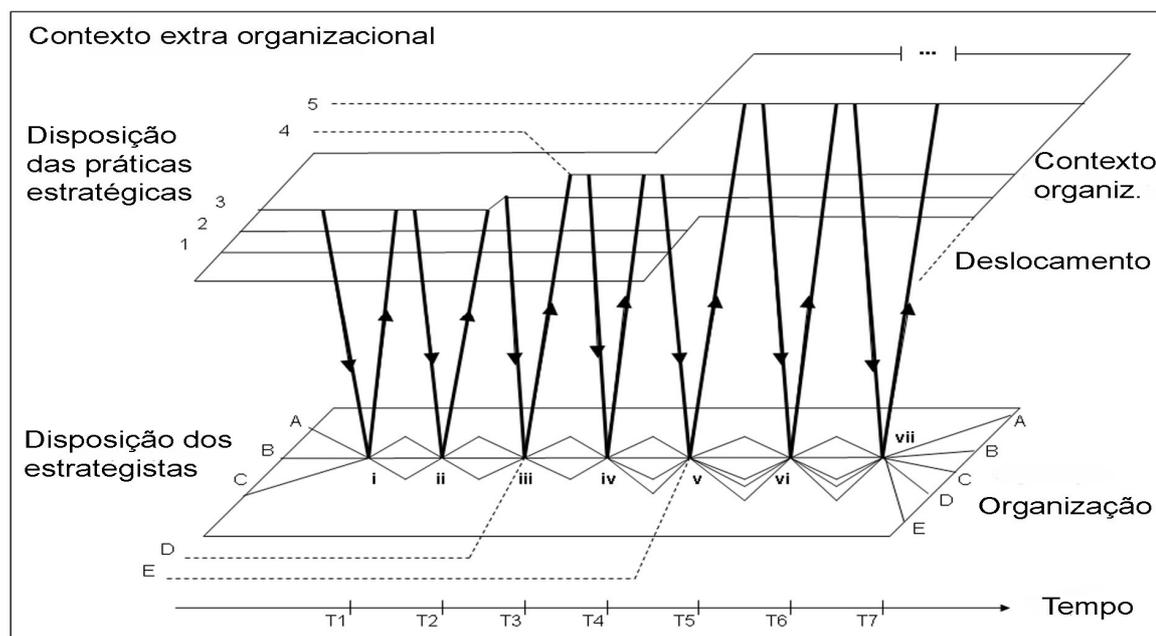


Figura 2: Integrando *práxis*, práticas e praticantes no processo de formação de aliança estratégica

Fonte: Adaptado de Whittington (2006, p. 621)

Primeiramente pode-se perceber a dimensão dos praticantes da organização representada por A, B e C. Esses recorrem ao contexto organizacional, composto de práticas estratégicas (1, 2 e 3) estabelecidas já em sua rotina para basearem suas atividades na empresa. Essas práticas são reproduzidas ao longo do tempo; contudo o autor chama a atenção, com a passagem do momento T2 para T3, para a capacidade dos praticantes de eventualmente adaptarem as práticas nas quais se baseiam para a ação estratégica através de improvisação. Da mesma forma, em alguns momentos, os praticantes podem buscar orientação de práticas fora de seu contexto organizacional (4), como sucedeu no período de T3 a T4 resultado da influência de novos praticantes (representados por D) nos episódios de *práxis*, quando a parceria foi firmada (episódio iii). Finalmente, a formação da *joint-venture* com a entrada de outros praticantes (representados por E) no episódio de *práxis* v envolveu a expansão do contexto organizacional de referência, de forma que abarcasse aquelas práticas (5), que se reportam à legitimidade do novo tipo de organização que uma multinacional representa.

Nota-se que, a partir de T5, o contexto organizacional deixa de incluir algumas práticas. Os números 1 e 2 estão representando aquelas práticas que deixaram de ser relevantes na mudança de fábrica fundo de quintal para empresa indústria multinacional: por exemplo, a forma personalizada de atendimento dos clientes que envolvia dispêndios com

bonificações na forma de peças e serviços técnicos. Esse aspecto reforça a conotação de movimento, exprimindo um processo de deslocamento. É importante observar, ainda, que o contexto organizacional não se limita às fronteiras representadas na ilustração, visto que, à medida que o conhecimento de comprometimento de relacionamento é adquirido pela organização, abrem-se oportunidades para novos conhecimentos e práticas.

### **5.3 A constituição da empresa em 1985 e o início do relacionamento interorganizacional**

O início das atividades da empresa foi relatado pelo diretor executivo, quando interpelado sobre os períodos mais críticos da história da empresa desde sua formação. Neste período, a empresa representava apenas uma oficina de fundo de quintal.

A TechMaq tem uma história muito interessante, muito bonita. Os sócios brasileiros, trabalhavam na oficina de manutenção da [nome de uma empresa local] daqui de São Bento do Sul-SC e resolveram montar uma fábrica, uma empresa pequena na garagem da casa do José, uma empresa de automação industrial. Eles faziam manutenção e automação em algumas máquinas. Nesse início venderam os carros, compraram umas ferramentas e algumas máquinas;foi esse o começo da empresa. Então, foi difícil. Depois de algum tempo eles alugaram um barracão de madeira e iniciaram uma parceria com a Craft Line - que hoje não existe mais – em que ela passou alguns produtos a serem fabricados para a indústria de móveis. Eles passaram a fabricar essas máquinas, máquinas bem simples, máquinas comuns e a participar de algumas feiras. Mas sempre reinvestindo tudo aquilo que ganhavam na própria empresa durante muitos anos. Não foi, assim, um início simples [Diretor Executivo].

Com relação ao que foi dito acima, o relatório Monitor Global do Empreendedorismo (GEM, 2001) menciona o imprevisto, a falta de planejamento e o difícil acesso ao capital como características da atividade empreendedora dessa época. Os programas de financiamento existentes não eram bem divulgados e a falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos eram os principais impedimentos da atividade empreendedora.

Esse mesmo entrevistado discorre sobre períodos em que foi percebida a necessidade de aumento da estrutura da fábrica para acomodar metas mais arrojadas da empresa.

Em outros momentos, a gente teve que optar pela diminuição da linha de produto, porque a empresa era pequena, mas tinha de transformá-la numa indústria de máquinas industriais e não de máquinas artesanais [Diretor Executivo].

À medida que a fábrica foi crescendo, os sócios fundadores passaram a visitar feiras e várias empresas internacionais de máquinas, o que indica sua percepção de que para crescer,

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

era preciso buscar ajuda no exterior. Essa atitude reforça a idéia de que, para eles, as soluções para a obtenção de maiores vantagens não residiam mais aqui, nas fronteiras do país. Ademais, expressa a importância das questões como profissionalização, que ocupavam o imaginário dos empresários, tendo sido visada antes mesmo da evidência de uma necessidade técnica.

A primeira vez em que eu fui para uma feira internacional foi em 1993; a gente via, assim, uma distância, um abismo entre o Brasil e a Itália. [...] a gente visitou diversas fábricas numa viagem de praticamente 20 dias e, quando eu voltei à fábrica, eu vi que nós estávamos - fazendo uma analogia - andando de carroça. Então, depois que a gente começou a conhecer um pouco lá fora e foi trabalhando fez com que a gente começasse a pensar diferente. Foi que, na verdade, você chega num limite dentro do Brasil, porque você precisa de tecnologia: nenhuma empresa vive mais sem tecnologia [Sócio Fundador].

Por conta de iniciativas próprias de buscar conhecimento, muito se aprendeu e foi colocado em prática na empresa. O próprio sócio cita algumas mudanças que foram aproximando a fábrica de uma condição melhor, favorecendo-a para assumir a nova situação que lhe seria oferecida.

Antes de a gente fazer essa *joint-venture*, nós tínhamos uma empresa... nem um organograma a gente não tinha direito (...) Só que chegou a um ponto que nós estávamos com faturamento bom, nós vendíamos bem, só que todo mundo estava louco. Todo mundo queria jogar as toalhas, não aguentava mais, até mesmo eu. Daí, antes da gente fazer a parceria a gente contratou o consultor onde a gente começou a pegar pessoas, fazer um organograma aqui. (...) E isso não só porque nós viramos internacionais que a gente fez isso, mas eu diria o seguinte: foi mais uma alavanca pra poder acelerar esse processo [Sócio Fundador].

Podem-se perceber elementos das referências culturais cognitivas, orientando a práxis. No imaginário dele, a empresa era amadora e precária e isso era considerado como inadequado, a despeito de a empresa dar lucro. Para resolver o problema, chamaram o consultor, que introduziu práticas institucionalizadas, organograma, por exemplo.

A oferta, em 2003, de firmar em contrato uma parceria com uma das empresas internacionais mais fortes no ramo ia ao encontro dessa percepção; no entanto representava um feito muito audacioso. Portanto, um aspecto relevante nessa fase pré-aliança que deve ser destacado remete-se ao fato de a empresa estrangeira ter realizado pesquisas de modo a investigar as empresas que mais se adequavam para assumir o ‘posto’. Esse aspecto, mais tarde, representaria um ponto forte para a empresa brasileira que se sentiu, em muitos

momentos, insegura com relação a sua capacidade para suprir as expectativas da empresa estrangeira. Tal fato pode ser percebido nos fragmentos de entrevista do diretor executivo e do gerente da Assistência Técnica.

Em 2002, antes de eles virem falar com a TechMaq eles contrataram uma empresa consultora pra visitar todas as empresas fabricantes de máquinas no Brasil. Visitaram a TechMaq, mas, visitaram todas as outras e em primeiro plano escolheram a TechMaq como a empresa com quem eles gostariam de trabalhar [Diretor Executivo].

A gente tinha um ponto positivo, sabe? Deixava a gente um pouquinho tranquilo por que a gente foi um dos escolhidos por eles, tá? Por que a empresa (TechMaq), digamos assim, era uma das empresas que se encaixava nos padrões da empresa deles [Gerente da Assistência Técnica].

Outro ponto que vale ser mencionado refere-se ao fato de a BSM-Itália já ter realizado atividades no Brasil, mediante representantes comerciais, o que é colocado pelos entrevistados como um aspecto muito negativo para a empresa italiana, que teve repercussões na imagem da empresa que até hoje se tenta reverter. Isso é retratado abaixo pelo diretor executivo e pelo sócio, respectivamente, referindo-se à posterior decisão de entrada no mercado brasileiro através da aliança.

A BSM-Itália fez várias outras tentativas no Brasil, só que tanto ela como qualquer outro grupo, quando vem pra um país emergente como o Brasil, a intenção deles é o que? É colocar um escritório de representação comercial. (...) Só que essa estrutura é muito frágil por que normalmente tem um gerente, mais dois ou três vendedores, uma secretária e do dia pra noite ela pode desaparecer. Ou seja, ela não passa tranquilidade, não passa a ideia de perpetuação para o cliente [Diretor Executivo].

É a mesma coisa de quando você compra um produto importado e não tem uma assistência, o que eu posso fazer?! (...) Não tem ninguém que responde por isso! E com máquina é a mesma coisa [Sócio Fundador].

#### **5.4 A Formação da parceria – 2003**

O início da relação entre as empresas transcorreu em meio a uma série de dificuldades, havendo necessidade de diversos acertos para compatibilizar a gestão da empresa aos novos exigências. No fragmento abaixo, o técnico de máquinas apresenta seu ponto de vista a esse respeito. Para ele a tentativa de promover a Techmaq com a divulgação da aliança com a BSM-Itália, antes de possuírem a estrutura adequada para assumir tal posição, trouxe problemas.

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

Quando ocorreu a aliança houve boatos de que seria apenas a compra de uma fábrica no Brasil. Depois veio a troca de tecnologia onde começaram a importar alguns grupos e montar máquinas italianas no Brasil. Uma terceira etapa foi a filial onde se detém todo o poder da assistência técnica, peça de reposição e comercial. Eu acho que começaram a casa pelo telhado. (...) O pessoal foi com muita sede ao pote. Ao invés de primeiro montar um sistema que funcionasse, com peça de reposição, uma equipe de técnicos qualificados pra conseguir atender ao Brasil... Não, primeiramente foram ao marketing: usar esta aliança como propaganda e isso trouxe uma série complicações. Uma delas foi o não cumprimento das obrigações da assistência técnica e de fornecimento de peças de forma satisfatória. Gerou um tumulto muito grande neste segmento (de Assistência técnica), que foi o mais difícil de adequar, porque envolve maior espaço físico, planejamento logístico, pessoas treinadas, pessoas com experiência, principalmente [Técnico de Máquinas].

Em vários momentos da entrevista os participantes da pesquisa se referem às diferentes fases da aliança se sucedendo, primeiramente como namoro, noivado até concretizar-se no casamento. A seguir o fragmento do sócio fundador é oferecido como ilustração do que a parceria representava para ele, enfatizando a necessidade de fazer adaptações.

O que nós fizemos no começo com a TechMaq, a gente fez uma parceria onde nós pegamos alguns produtos e não envolvemos dinheiro nenhum. Só fizemos... é como se fosse, eu te falei antes, um namoro. Você faz um namoro, você conhece, pra ver se você tem tudo certo, se tem fidelidade, se vocês conseguem se entender, consegue conhecer, se tem... vamos falar assim: se a química começa a fechar. E daí em função disso, é claro, sempre vai ter alguns ajustes. Isso sempre vai ter...e eu acredito que, enquanto eu estiver vivo, nós estivermos vivos, vai acontecer isso, certo? Porque nem tudo o que eles falam está certo, nem tudo o que nós falamos está certo; então, sempre tem que existir um equilíbrio [Sócio Fundador].

Neste comentário, ao mencionar a necessidade de ajustes das práticas recomendadas pela empresa matriz, o entrevistado faz referência à práxis estratégica, na qual as crenças, os significados e o conhecimento local dos praticantes estratégicos da TechMaq são integrados nas suas atividades diárias. Complementando essa visão a respeito da parceria, o diretor executivo explica o que, para ele, a parceria constituiu para a empresa.

Porque quando começou [aliança], ela começou com 10% de participação do grupo Italiano na sociedade brasileira e como forma de pagamento foi tecnologia. Isso que a gente chamou do noivado para as duas empresas se conhecerem. (...) Serviu tanto pra eles avaliarem a nossa capacidade técnica e produtiva, quanto para perceber a resposta do mercado [Diretor Executivo].

Um aspecto interessante na formação de parcerias entre empresas de porte e estrutura tão distintos é que, de certa forma, ela pode ser imposta ao membro com as piores condições. Esse ponto merece destaque, principalmente, no que concerne às alianças realizadas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, com fortes contrastes em termos do nível de desenvolvimento tecnológico, como é o caso do Brasil e Itália no segmento de maquinário para a indústria de móveis. O relato efetuado pelo gerente de assistência técnica exemplifica o mencionado.

Aí, eu acho que o João e o José (nomes fictícios dados aos sócios) não tiveram muito que fazer, porque, tipo assim: ou você se alia ao maior fabricante de máquinas do mundo, ou o maior fabricante de máquinas do mundo vira seu concorrente. Não tem muita saída [Gerente de Assistência Técnica].

A empresa não pode deixar de manifestar certa hesitação, em face da possibilidade de não chegarem a um acordo nessa primeira fase do relacionamento e da repercussão negativa que isso poderia significar, caso tivessem que desfazer o enlace. Continuando sua explicação, o gerente de Assistência Técnica deixa isso claro.

Nossa! Por que nós não tínhamos conhecimento do tamanho que era isso (...). Então, a gente ficou um pouco inseguro. Acho que toda a TechMaq passou por isso. Era uma experiência nova. (...) O medo nosso era das coisas não darem certo. Vir pra cá e não dar certo porque – o que acontece? – é a mesma coisa que você colocar uma ISO 9000 dentro da sua empresa e depois você a perde.. Como é que fica? Poxa! Por que, todo o mundo vai questionar por que não deu certo, sabe? Fica... cai a imagem, uma imagem que já tinha sido vendida no mercado [Gerente de Assistência Técnica].

Para desfrutar dos benefícios da aliança, a empresa brasileira se deparou com restrições das outras filiais com relação à transferência de tecnologia. O sócio, juntamente com o técnico projetista, explicam que essas restrições fazem parte da competição entre as empresas. O fortalecimento da TechMaq no mercado brasileiro, e sul-americano por meio desses conhecimentos transferidos muitas vezes ocorre às custas do enfraquecimento das filiais naquele mercado.

A fala dos representantes da empresa expressa a peculiaridade das relações em joint-ventures, como ressaltado por Hall (2004), envolvendo relações competitivas e simbióticas na busca pela redução da incerteza ambiental e dos riscos para cada participante.

## De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

Por exemplo, com a VICCI (nome fictício de uma das filiais na Itália) nós temos, até hoje, um pouco de dificuldade. Existe uma barreira entre nós e eles, por quê? Eles sabem que nós estamos fabricando lixadeira – Forte! E eles nos veem como uma ameaça pra eles porque eles não conseguem vender muito no Brasil, porque eles têm um produto muito similar ao nosso. (...) E nós queríamos trazer alguma coisa para agregar à nossa máquina, e eu fui lá. E o cara mesmo falou assim: - “Ô José, para mim é difícil por que o meu coração é mais VICCI do que BSM-Group” [Sócio Fundador].

Não só na kartelli como na BSM mesmo, ou na Morccenzi (Nomes fictícios representando filiais italianas) são empresas que eu tive a oportunidade de visitar. Em todas elas o pessoal age da mesma maneira. Eles têm medo ou receio... Eles passam [tecnologia] por que vem uma ordem de cima que eles são obrigados [Técnico Projetista].

No pronunciamento auferido pelo sócio sobressai uma questão importante, quando ele se refere à resposta de um gerente em uma filial: a dificuldade de sentir-se membro integrante do grupo, quando se depara com uma situação que lhe confere desvantagem. Conforme Johanson e Vahlne (2006), para favorecer o efeito benéfico dos relacionamentos interorganizacionais a noção de vantagens conjuntas entre as partes aliadas deve prevalecer.

### 5.5 A formação da *joint-venture* – 2005

Ao longo do curto período de relacionamento interorganizacional, desde o início da aliança à realização da pesquisa (2003-2009), a Techmaq foi tornando-se capaz de contornar várias limitações do seu progresso na aliança. A empresa conseguiu isso estabelecendo melhores canais de informação e negociando para o bem coletivo, sem deixar de buscar posicionar-se de forma privilegiada em meio à rede de relacionamentos. Neste sentido, pode-se observar um exemplo da práxis estratégica no trecho da entrevista abaixo, onde o sócio menciona o aumento do relacionamento em escala progressiva, em razão de medidas para atender à falta de confiança.

E, como hoje existe por parte deles uma confiança muito maior, a gente manda um técnico pra Itália, ele fica lá uma, duas, três semanas, ou, um mês, dois meses trabalhando lá dentro, então isso hoje já é muito mais tranquilo. (...) Vamos dizer, hoje nós começamos a fazer parte do organograma deles lá. Então, quer dizer, eles olham pra nós como uma empresa não ameaçadora, mas, sim, como mais uma parceira [Sócio Fundador].

Uma mudança na concepção das empresas de sua interação com as outras, quando elas passam a se relacionar como aliadas, apresenta-se como essencial para fortalecer os elos de

confiança e favorecer a construção de conhecimentos e oportunidades. Ao invés de uma postura competitiva, a cooperação, como argumentado em Johanson e Vahlne (2006), permite que se influenciem diametralmente os efeitos positivos para todos envolvidos. Esse posicionamento, pelo menos discursivamente, estaria sendo assumido pelo sócio que participou do estudo.

Na verdade você não pode mais pensar só em você. Tem que pensar no contexto, por que você sozinho não é nada também. Você precisa deles, como eles precisam de você. Então, é uma coisa muito sadia porque, no passado, eu só defendia a TechMaq com unhas e dentes. Hoje, eu preciso defendê-los também porque eu faço parte desse grupo e muita coisa que eu tenho hoje veio deles [Sócio Fundador].

Nota-se uma mudança de perspectiva interessante no trecho acima. No início, a empresa brasileira é que ganha com a aliança. Depois, a aliança passa a ser algo imperioso. Em outro momento da entrevista, a evolução do relacionamento entre as firmas e as perspectivas de melhoria são mencionadas. Pode-se considerar essas conquistas como indícios do conhecimento de relacionamento já adquirido.

Quanto mais você anda junto, mais você conhece, mais eles depositam confiança em você. Você executa o que eles pedem; você dá ideia e eles aceitam; então, eu acredito que, no futuro, a gente vai fazer muita coisa no Brasil pra mandar para a Itália; mas isso vai começar devagarzinho; já começou. (...) Antigamente, os únicos caras que fabricavam bem no mundo eram os italianos e (...) hoje, eles estão mandando pra nós algumas partes e nós estamos montando o resto no Brasil, dobrando, cortando, soldando ... e eles querem agora vir certificar essa linha para nós vendermos com a marca deles; não como TechMaq mais, mas, com a marca deles. Então, isso quer dizer o quê? Que nós já estamos conseguindo passar pra eles uma segurança que nós somos honestos e (...) temos potencial e capacidade de fazer um produto tão bom quanto eles lá fora. (...) Isso é uma coisa que você vai conquistando, não é uma coisa que você impõe, não é uma coisa que você vende. É uma coisa que você vai mostrando e eles vão começando a acreditar em você [Sócio Fundador].

A aproximação das empresas, com maior coordenação de suas atividades, gera maior conhecimento mútuo e, por sua vez, maior grau de cooperação das empresas (AXELSSON, 1992). O autor ressalta esse processo como importante via para aumentar o sucesso e competitividade de toda a rede e, conseqüentemente, das organizações envolvidas.

Um fator com fortes implicações para aproximar a empresa das praticas padrões de uma empresa multinacional relaciona-se à auditoria exigida pela matriz.

## De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

No caso específico da BSM, o que aconteceu foi o seguinte. Eles falaram assim: “vamos começar a caminhar e vamos adaptando-nos”. Então, eu diria assim: a única exigência que nós temos legalmente é que nós temos que ser auditados pela Deloitte. É a única exigência que a gente tem no contrato escrito: que nós temos que ser auditados, uma vez por ano, pela Deloitte. (...) todas as empresas do grupo deles são feitas dessa forma. Isso é uma praxe internacional [Gerente de Assistência Técnica].

Entre os ajustes que tiveram de ser realizados para propiciar o aproveitamento recíproco de vantagens entre as empresas, o técnico projetista cita a automação da produção, as adaptações nos projetos italianos de máquinas, para adequarem-se às condições técnicas e de mercado no Brasil e a realização de sistemas de produção em linha. Além dessas alterações, em todas as entrevistas pode-se destacar que a TechMaq trabalhou forte para adotar uma ‘metodologia de trabalho’ próxima daquela da BSM-Itália. Abaixo, o sócio comenta isso.

Quando a gente pensou em fazer essa parceria, foi justamente pensando na tecnologia, pensando em trazer um produto pra cá, mas, no fundo a gente conseguiu agregar muito mais coisa que, talvez, na época fosse a nossa intenção (...) Não só nessa parte industrial, mas, administrativamente falando - não sei se você falou com alguém da área administrativa. Nós temos alguns números [parâmetros de controle] hoje na fábrica que trouxeram resultados... eu diria assim, é 200% mais do que era ano passado (faturamento da empresa). Por que nós estamos fazendo a mesma coisa que a Itália faz lá com o produto, custo, a mão de obra, os encargos, sabe? [Sócio Fundador].

Além de destacar a adoção de práticas gerenciais de planejamento e controle, empregando o termo ‘metodologia de trabalho, o técnico projetista acrescenta alguns aspectos relacionados aos impactos indiretos da aliança:

Quando eu fui à Itália, uma coisa que a gente verificou lá que está tentando implantar aqui até hoje é a metodologia de trabalho. (...) A gente tem o famoso jeitinho brasileiro, pra tudo a gente tem um jeitinho, né? E acha que está tudo certo com o jeitinho. (...) Num primeiro momento pode-se conseguir fazer mais rápido, mas, acaba gerando problema pra frente. (...) Então, a gente está tentando modificar nossa cultura de trabalho também. Formar profissionais de maneira melhor, pessoal mais qualificado, trabalhar dentro de uma metodologia também, não tudo (...) como em uma oficina fundo de quintal de um tempo atrás. Então, acaba modificando a mentalidade da empresa também. Tentando se adequar ao padrão que eles têm lá [Técnico Projetista].

Esses efeitos indiretos da aliança são também incorporados na fala do gerente de assistência técnica da empresa, quando este se refere a um ponto crucial para a empresa: a

possibilidade de mobilidade das pessoas, que surge desde o início da aliança. A mobilidade de funcionários da empresa brasileira para a italiana com o propósito de trazerem conhecimento e tecnologia teria papel chave na ampliação do contexto de referência da empresa para abarcar práticas próprias de uma multinacional.

E muito *know-how* que nós temos hoje, que você não compra, que você vai conquistando, vai pegando, quando você vai visitar uma fábrica ou quando você manda um técnico pra lá - como eles fazem, não fazem - isso são coisas que você não consegue comprar. Isso não existe numa negociação, isso vem depois junto. Ele é o negócio que mais faz a empresa crescer. Por quê? Porque o próprio técnico, a própria pessoa que vai, leva e traz um conhecimento internacional. Então, a multinacional, pessoas dentro da TechMaq mudaram. Nós temos, hoje, pelo menos 50 pessoas aqui dentro que falam italiano já. Por quê? Por que tem a expectativa de ir pra lá, de trabalhar, de trazer alguma coisa que seja útil. Então, cada vez mais a sinergia tá ajudando [Gerente de Assistência Técnica].

A mudança ocorrida na empresa brasileira é destacada na fala do técnico de máquinas, quando ele afirma: “No momento da aliança, a Techmaq não estava preparada para assumir os compromissos dela decorrentes. Hoje está se preparando e cada dia mais ela está se estruturando a ponto de atender às novas exigências”.

O Quadro 1 visa fornecer, de forma resumida, as principais atividades juntamente com as ferramentas, que foram mobilizadas na transformação da empresa focal.

**Quadro 1:** Atividades e ferramentas envolvidas na adaptação da empresa ao longo da aliança

<b>&gt; Fábrica ‘fundo de quintal’</b>	
Parceria (2003)	Desenvolvimento tecnológico Treinamento dos funcionários na Itália Desenvolvimento do organograma empresarial Estudos de mercado Desenho de cargos Adoção de práticas ‘gerenciais’ e parâmetros de eficiência empresarial Adequação da logística de reposição de peças e de trabalho dos técnicos.
<i>Joint-venture</i> (2005)	Adequação da imagem da empresa Capacitação de funcionários Negociação política com atores organizacionais para a solução de conflitos Atividades visando à transparência interna e externa Planejamento estratégico e o controle rigoroso de custos Automação da produção e mudança para o sistema de produção em série Adoção de padrões internacionais de qualidade Gerenciamento do comprometimento de relacionamento.
<b>&gt; Empresa-indústria multinacional</b>	

Fonte: dados primários

A compreensão da estratégia como algo em que os praticantes na organização fazem se mostra valiosa, ao permitir a extração das expressões da estratégia em diferentes esferas de REAd | Porto Alegre – Edição 72 - N° 2 – maio/agosto 2012 – p. 521-551

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

atividade. Foi possível apreender diferentes atribuições, até mesmo de natureza diversa sobre o que é estratégico para a aliança e o sucesso organizacional na perspectiva da filial.

## 6. Considerações Finais

Esse estudo foi lançado com o propósito de investigar indícios estruturacionistas que possam ter originado mudanças em uma empresa subsidiária decorrentes da formação de uma aliança estratégica interorganizacional ítalo-brasileira. Percebeu-se, portanto, que a partir de quando se integram, de um lado, as práticas estratégicas do contexto macro e, de outro, a *práxis* estratégica do contexto micro, por intermédio da atuação dos praticantes, é possível captar melhor as implicações do processo de formação de aliança estratégica.

No caso estudado, pode-se apreender que a passagem de uma fábrica ‘fundo de quintal’ para uma empresa-indústria multinacional envolveu o desenvolvimento tecnológico, mobilidade dos funcionários, adoção de parâmetros de eficiência empresarial, desenvolvimento de organograma, desenho de cargos e a adoção de práticas ‘gerenciais’, entre outras atividades, durante a parceria. A formação da Joint Venture implicou automação da produção, mudança para o sistema de produção em série, capacitação de funcionários, adoção de padrões internacionais de qualidade e atividades de controle rigoroso de custos, planejamento estratégico e adequação da imagem da empresa.

As novas atividades e ferramentas, acompanhadas da mudança na mentalidade daqueles que trabalham na empresa e dos objetivos empresariais que passaram a se vincular com a progressiva internacionalização da empresa levam a crer que, como resultado da aliança, o sistema ou o campo social em que a TechMaq se baseava para realizar suas atividades se tenha deslocado. Portanto, pensa-se que com essa exposição estar-se-ia explorando, ainda que de forma incipiente, o que Whittington (2006, p. 629) clama como uma preocupação urgente de pesquisa em *Strategy as Practice*: como práticas de *new economy thinking* seriam desenvolvidas e disseminadas, tanto dentro quanto para fora das organizações.

A prática de mobilidade dos funcionários, seja para treinamento seja para a implantação de novos projetos, apresenta-se como crítica nesse processo, visto que promove a transferência de conhecimentos tácitos produtivos e administrativos e a difusão da mentalidade de fazer parte de uma empresa multinacional. Além disso, deve-se levar em conta o desenvolvimento de capital social, essencial para a evolução e aproveitamento das vantagens da aliança estratégica. Se, no início da parceria, a empresa brasileira apresentava-se apreensiva, fortemente dependente e com seu empenho direcionado em grande parte para

implementar práticas que a adequassem aos padrões visados para a manutenção da aliança; hoje as perspectivas com relação à aliança mudaram. Ao passo que a TechMq adquire conhecimentos e se fortalece, a aliança passa a ser percebida não mais como um fim em si, mas como meio de atingir os objetivos estratégicos.

Outro ponto que merece destaque nesse sentido refere-se às práticas de comprometimento de relacionamento que, direta ou indiretamente, puderam ser apreendidas nos relatos dos participantes da pesquisa como uma prática estratégica no desenvolvimento da empresa. Argumenta-se que atividades tais como as de desenvolvimento de canais de informação, tomada de decisões conjunta, negociações visando às boas relações em meio ao grupo, equilibrando autonomia e dependência, para buscar uma posição privilegiada em meio às empresas filiadas formam o conhecimento que advém do comprometimento de relacionamento. Esse conhecimento representaria uma fonte de oportunidades, como defendido por Johanson e Vahlne (2006).

Para melhor entender a forma como as alianças estratégicas afetam empresas de bens de capital e verificar se há um padrão recorrente em termos do envolvimento de práticas, *práxis* e praticantes as etapas de relacionamento, semelhantes ao que está se propondo aqui, parece apropriado realizar um trabalho comparativo, envolvendo mais casos. Desta forma poder-se-ia fazer inferências sobre as condições de escopo e transferibilidade.

Recomenda-se que sejam realizadas novas pesquisas que explorem as minúcias, ao longo da formação de alianças, para enriquecer ainda mais o subcampo de alianças estratégicas. Assim, o corpo de pesquisa em estratégia como prática, que ainda carece de investigações empíricas, poderia também ser incorporado. Pesquisas que retratem os três pilares da abordagem prática em alianças estratégicas que estivessem em progresso há mais tempo talvez possam proporcionar *insights* valiosos que a presente pesquisa, por ser muito recente, não pôde captar. Ademais, práticas de comprometimento de relacionamento representam um tópico que merece ser avançado.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e Teoria Institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

ASSIS, S.; AFFONSO NETTO, A. 2004. A interpretação dos dirigentes das empresas incubadas brasileiras sobre a avaliação dos recursos da cadeia de valor e a influência dos

De fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

fatores ambientais na formulação das estratégias empresariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

AXELSSON, B. Corporate Strategy Models and Networks: Diverging Perspectives. In: Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.). **Industrial Networks: A New View of Reality**. London: Routledge, 1992. p.184-204.

BARROS, L.; OLIVEIRA, L. 2004. Planejamento estratégico empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios: Estudo de caso na empresa Mundo Animal Pet Center. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across Borders: The transnational solution**. Harvard Business School Press, 1991.

BULGACOV, S. 1997. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM.

CHILD, F.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Site disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>> Acesso em: 02 abril. 2009.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley: University of California Press, 1984.

HALL, R. H. **Organizações - estruturas, processos e resultados**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Five Key Questions and a Conceptual Framework for Strategy-as-Practice Research. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v.6, n.1, p.101-106, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n.2, p. 165-178, 2006.

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, 2003.

LOURAU, R. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1995.

ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Organizational Science**, v. 11, n, 4, p. 404-428, 2000.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29-41, 2005.

PARDINI, D. A. Formação cultural como construto de ligação entre visão empreendedora e ação Estratégica - uma análise do caso USIMINAS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM

ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2., 2005, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. CD-ROM.

PEREIRA, L. Valores e estratégia Organizacional: Estudo comparativo de casos em órgãos oficiais de turismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.

PEREIRA, M.; AGAPITO, F. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2., 2005, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. CD-ROM.

De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática

POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v.41, n.2, p. 247-272, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizações, tecnologia e estruturação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas et al. (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, v.3, 2004. p. 313-333.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P. Y; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 3ª Ed. Harlow: Prentice Hall, 2003.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5ª. Ed. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**, 2ª Ed. London: Sage Publications, 2000.

TONELLI, M.J.; BISELLI, F. “**Caminante, no hay camino, se hace camino al andar**”: Meanings managers in Brazil assign to the word strategy. Disponível em: <http://www.s-as-p.org/papers.php>. Acesso em: 31/07/2010.  
VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERISTÖ, H. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. **Journal of Management Studies**, v.41, n.1, 2004.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões Bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

VASCONCELOS, F. Estratégia empresarial e construção social da realidade: o caso da internet no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002. Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.

WALTER, S.A.; AUGUSTO, P.O.M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009. São Paulo, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2009. CD-ROM.

WEICK, K. E. Technological as equivoque: sense-making in new technologies. In: GOODMAN, P. S.; SPROULL, L. (Orgs.). **Technology and organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 1990.

WEICK, K. E. **Making Sense of the Organization**. Oxford : Blackwell, 2001.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency. **Journal of Management Studies**, v.29, n.6, p. 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 4, p.11-20, set. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.