



FERNANDA MARIA FELICIO MACEDO BOAVA

**O TIPO IDEAL DE ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
FENOMENOLÓGICO SOCIAL EM ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO**

**LAVRAS-MG
2012**

FERNANDA MARIA FELICIO MACEDO BOAVA

**O TIPO IDEAL DE ESTRATÉGIA: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO
SOCIAL EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para obtenção do título de Doutora.

Orientador

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

**LAVRAS-MG
2012**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Boava, Fernanda Maria Felício Macedo.

O tipo ideal de estratégia : um estudo fenomenológico social em
arranjo produtivo local moveleiro / Fernanda Maria Felício Macedo
Boava. – Lavras : UFLA, 2012.

290 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Bibliografia.

1. Fenomenologia social. 2. Ações estratégicas. 3. Indústria
moveleira. 4. Alfred Schutz. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

CDD – 658.916841

FERNANDA MARIA FELÍCIO MACEDO BOAVA

**O TIPO IDEAL DE ESTRATÉGIA: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO
SOCIAL EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para obtenção do título de Doutora.

APROVADA em 19 de junho de 2012

Dra. Elisa Yoshie Ichikawa	UEM
Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez	PUC/PR
Dr. Wilson Magela Gonçalves	UFLA
Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Orientador:

**LAVRAS-MG
2012**

*Para Diego Boava,
fonte de eterna admiração e amor incondicional,
aquele que me permite ir além das aparências.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo e a *Nossa Senhora Aparecida* pela amizade e apoio.

Ao Diego, por sua paciência, pelas reflexões sócráticas e por acreditar em mim, fazendo com que me torne uma pessoa melhor.

A minha *família querida*, por sua presença, carinho e amor.

Ao professor *Antoniali*, por ser um professor inovador e parceiro.

Aos *membros da banca de qualificação*, Profs. Elisa, Magela e Ricardo, pelos ensinamentos que tanto enriqueceram meu trabalho.

Amigos do curso, pelos momentos divertidos e proveitosos vividos durante as onze disciplinas cursadas.

RESUMO

A pesquisa elaborada acerca do fenômeno estratégico segue, em sua maior parte, as orientações do paradigma funcionalista. Tal produção possui sua contribuição no meio científico, todavia, não abarca a estratégia em toda a sua complexidade. Nesse sentido, o campo apresenta espaço para realização de estudos a partir de outra abordagem, como a interpretativa, capaz de ampliar a visão sobre a temática em questão. Pretende-se, assim, realizar um trabalho que aponte um caminho interpretativo para se investigar a estratégia com base na fenomenologia social elaborada por Alfred Schütz. A relevância desta proposta consiste em abordar a estratégia como um fenômeno derivado da ação social de um estrategista. No mais, esta vertente pressupõe a elaboração de tipos ideais puros, métodos de pesquisa, que trabalham, simultaneamente, os aspectos objetivos e subjetivos de um fenômeno. Nessa ótica, visa-se na presente tese construir um esquema típico ideal de estratégia que se fundamenta em aspectos típicos do estrategista, ação estratégica e situação. Nesse caso, a situação típica trabalhada é a realidade de arranjos produtivos locais moveleiros. Utiliza-se como caminho para produção deste tipo, a análise fenomenológica dos motivos ‘porque’ e ‘para’ presentes na ação estratégica realizada por estrategistas atuantes nos arranjos moveleiros de Bento Gonçalves-RS e Ubá-MG. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte e sete estrategistas atuantes nesses arranjos. Como resultado, tem-se que os motivos ‘porque’ encontrados são: o ‘dever’ e a *expertise* e, os motivos ‘para’: a busca por liberdade na tomada de decisão empresarial e construção de um legado. Diante disso, edifica-se o tipo ideal de ação estratégica fundamentada nos aspectos típicos da ação estratégica, plano, treinamento, tática, reatividade mercadológica, nos aspectos típicos do estrategista, comportamento fleumático, destemor e maestria, atuante em um arranjo produtivo local moveleiro, uma situação típica, detentora de territorialidade, coordenação, relacionamento entre os agentes, produção em um setor central e complementar havendo preocupação estética. Por fim, conclui-se o estudo com um tipo ideal de estratégia, um método que contempla a mesma como algo próprio do homem, podendo ser empregado em estudos vindouros como uma referência racional para a prática da estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros.

Palavras-chave: Fenomenologia Social. Ações estratégicas. Indústria moveleira. Alfred Schütz.

ABSTRACT

The research carried out on the following strategic phenomenon, for the most part, the guidelines of the functionalist paradigm. This production has its contribution in the scientific community, however, does not cover the strategy in all its complexity. In this sense, the field shows space to realize studies since another approach, such as interpretive, able to broaden their view on the subject in question. It is intended, therefore, do a job that points a way interpretative to investigate the strategy based on the social phenomenological approach developed by Alfred Schutz. The relevance of this proposal consists to approach strategy as a phenomenon derived from the social action of a strategist. In all, this part presupposes the elaboration of pure ideal types, research methods, working simultaneously, the objective and subjective aspects of a phenomenon. From this perspective, aim in this thesis builds a typical scheme optimal of strategy that is based on typical aspects of the strategist, strategic action and situation. In this case, the typical situation worked is the reality of local productive furniture makers. It is used as a way to produce this type, the phenomenological analysis of the reasons 'why' and 'for' present in the strategic action, taken by strategists working in furniture arrangements makers of Bento Gonçalves-RS and Ubá-MG. For data collection, semi-structured interviews were conducted with twenty-seven strategists working in such arrangements. As a result, it follows that the reasons 'why' found are: the 'becoming' and expertise, and the reasons 'for': the search for freedom in corporate decision making and building a legacy. Thus, built up the ideal type of strategic action based on the typical aspects of the strategic action, plan, training, tactics, marketing reactivity in typical aspects of the strategist, phlegmatic behavior, fearlessness and mastery, active in a local productive arrangement furniture, a typical situation, holder of territoriality, coordination, relation between agents, production in a central sector and complementary having aesthetic concern. Finally, it is conclude the study with an ideal type of strategy, a method that contemplates the same as something proper to man, could be used in next studies as a rational reference for the practice of strategy in local productive furniture makers.

Keywords: Social Phenomenology. Strategic actions. Furniture industry.

Alfred Schütz.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Expansão da pesquisa em estratégia incluindo a linha interpretativa	25
Figura 2	Conciliação da subjetividade e objetividade no uso de Tipos Ideais	28
Figura 3	Competências e recursos do ambiente interno	59
Figura 4	Modelo de estudo da estratégia como prática social	66
Figura 5	Evolução paradigmática	69
Figura 6	Mapa da pesquisa em estratégia	73
Figura 7	Perspectiva da pesquisa em estratégia.....	74
Figura 8	Os quatro paradigmas.....	80
Figura 9	Relação senso comum e ciência.....	88
Figura 10	Polos metodológicos	90
Figura 11	Questões metodológicas em estratégia.....	98
Figura 12	Etapas do método típico ideal Weberiano.....	120
Figura 13	Base Fenomenológica Social para elaboração de Tipos Ideais ...	145
Figura 14	Caminhos para busca da verdade em ciência social.....	158
Figura 15	Percurso metodológico para construção de tipos ideias.....	176
Figura 16	Situação típica arranjo produtivo local de móveis	197
Figura 17	Intersubjetividade na Ação Estratégica.....	227
Figura 18	Esquema interpretativo típico ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros.....	231

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Alguns conceitos de estratégia na literatura de gestão empresarial	38
Quadro 2	Pontos centrais das escolas do pensamento estratégico	42
Quadro 3	Aspectos das estratégias genéricas	54
Quadro 4	Perspectivas de abordagem da estratégia em função do ambiente	60
Quadro 5	Visão das teorias ambientais sobre a relação organização/ambiente.....	61
Quadro 6	Principais temas de pesquisa sobre estratégia	71
Quadro 7	O debate subjetivo X objetivo dentro da ciência social	79
Quadro 8	Quatro abordagens epistemológicas para a pesquisa em estratégia	84
Quadro 9	Diferentes abordagens para a vantagem competitiva	85
Quadro 10	Problemas e sugestões para análise de redes sociais em estratégia	95
Quadro 11	Aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos gerais .	101
Quadro 12	Conceitos fundamentais da fenomenologia.....	112
Quadro 13	Conceitos fundamentais da sociologia compreensiva	121
Quadro 14	A pesquisa em estratégia a partir da fenomenologia social.....	147
Quadro 15	Aspectos gerais da pesquisa qualitativa	161
Quadro 16	Perspectivas de investigação na pesquisa qualitativa.....	162
Quadro 17	Método de Sanders	171
Quadro 18	Postulados para construção de tipos ideais.....	175
Quadro 19	Aspectos comuns nos estudos de aglomerações espaciais	180
Quadro 20	Principais polos moveleiros no Brasil.....	187
Quadro 21	Principais polos moveleiros do Brasil: estrutura produtiva 2006	188

Quadro 22	Fatores de produção empregados na indústria nacional de móveis	190
Quadro 23	Recorrência das unidades de sentido	222

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Principais exportadores de móveis.....	184
Tabela 2	Principais produtores de móveis	184
Tabela 3	Participação dos Estados na Exportação Brasileira de Móveis ...	185

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização da pesquisa	14
1.2	Problema de pesquisa	22
2	OBJETIVOS	31
2.1	Objetivo geral	31
2.2	Objetivos específicos	31
2.3	Estrutura da tese	31
3.1	Origem e conceituação da estratégia	35
3.2	A pesquisa em estratégia	47
3.2.1	Principais expoentes	48
3.2.2	Questões epistemológicas	68
4	SOBRE O MÉTODO	105
4.1	Bases da fenomenologia social	105
4.1.1	Fenomenologia transcendental de Edmund Hursserl	106
4.1.2	Sociologia compreensiva de Max Weber	113
4.2	Fenomenologia social	123
4.2.1	Intersubjetividade no mundo da vida	123
4.2.2	Ação social face aos motivos do projeto humano de existência	132
4.2.3	A figura do contemporâneo a partir da orientação para ‘Eles’	137
4.2.4	O tipo ideal: fundamentos, construção e aplicação	144
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA	155
5.1	Delineamento	156
5.2	Processo de coleta de dados	163
5.3	Processo de análise dos dados	168
6	CONSTRUÇÃO DO ESQUEMA TÍPICO IDEAL DE ESTRATÉGIA	178

6.1	Situação típica - arranjo produtivo local moveleiro	178
6.2	Análise fenomenológica dos dados pautada na ‘redução’	197
6.3	O Projeto estratégico – motivos presentes na ação estratégica	221
6.4	Esquema típico ideal de estratégia	228
7	CONCLUSÃO.....	236
	REFERÊNCIAS	244
	ANEXOS	257

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

Nesta tese discute-se o processo de construção de um tipo ideal. Ressalta-se que o tipo ideal aqui analisado vai além do entendimento habitual que se tem sobre o assunto (por exemplo, perfeição ou ainda elaboração de um modelo padrão dotado de inúmeros passos que, se seguidos, conduzem a resultados positivos). Tal visão equivocada pode acarretar obstáculos para a efetiva compreensão das proposições apresentadas neste estudo, em função de haver relações recíprocas entre o tipo ideal e demais conceitos da fenomenologia social (fundamento epistemológico desta investigação).

Dessa forma, o tipo ideal não consiste em um “dever ser” (perfeição, modelo, exemplo a ser seguido etc.). Assim, tipo ideal uma espécie de caminho, de método. Ideal concerne ao mundo das ideias, das representações originadas dos fenômenos que surgem no mundo da vida.

O tipo ideal tem origem na sociologia, através dos estudos de Max Weber, que busca estabelecer a fundamentação da chamada sociologia compreensiva. Isso significa que na sociedade existem tipificações que permitem ao homem reconhecer de forma objetiva os elementos que compõem o mundo da vida (cotidiano). O homem, então, ao se deslocar no espaço e no tempo consegue decodificar elementos que fazem uma dada coisa ser esta coisa e não outra. Para tal, não necessita fazer uso da linguagem. Por exemplo, tem-se um eslovaco que viaja ao Brasil e encontra: árvores, animais, pessoas, ambientes etc., que reconhece sem necessariamente trocar uma palavra com um brasileiro, ainda que esta comunicação possa facilitar o processo de decodificação dos elementos apresentados em um universo social.

Por conseguinte, as tipificações (elementos comuns que perpassam o mundo da vida permitindo o homem acessá-lo e decodificá-lo) mostram que os fenômenos apresentam aspectos que os tornam objetivos. Desse modo, pode-se estudar uma organização pelos aspectos típicos que a estruturam. Weber (2008) coloca que a partir da identificação das tipificações sempre presentes nos fenômenos, um pesquisador pode construir um tipo, isto é, um método objetivo para se estudar as manifestações daquele fenômeno.

Logo, o tipo ideal é um método passível de ser construído pelo pesquisador para se estudar determinado fenômeno, sendo um quadro de referência racional para tal. Seu aspecto central é ser anônimo (não apresentar correspondência direta com uma realidade). Assim, tem-se o exemplo da burocracia, método que contém elementos típicos visualizados por Weber em organizações, que não pode ser encontrado na realidade em sua forma pura.

A grande questão que envolve a burocracia é que sua interpretação errônea a configura em um modelo de se administrar uma organização e não em um método para estudo das mesmas. Há tantos problemas ligados a burocracia que têm origem ao se tentar seguir o tipo como um modelo de perfeição e não com uma referência para se estudar os desvios da conduta racional presente no tipo. Isso ocorre, em função de tal interpretação, ter sido efetuada por funcionalistas.

Além de anônimo (não corresponder com a realidade), o tipo ideal não é único, ou seja, pode-se construir diferentes tipos acerca de um dado fenômeno a partir das tipificações trabalhadas e identificadas pelo pesquisador. Dessa forma, se outro autor apresentasse um tipo ideal de organizações, este não invalida ou coloca em xeque a burocracia, apenas apresenta outras tipificações não contempladas por Weber. Assim, a elaboração de mais de um tipo ideal por fenômeno somente acrescenta na tentativa de compreendê-lo melhor em termos de referência metodológica.

Essa apresentação do tipo como método se deve ao grande interesse de Weber por metodologia das ciências sociais. Toda a construção do tipo envolve, portanto, discussões metodológicas. Weber não é o único autor que pesquisa nessa linha, sendo Alfred Schütz outro importante expoente sobre o assunto em tela.

Dessa maneira, necessário se faz compreender ainda o conceito de tipo ideal proposto por Alfred Schütz, autor central desta tese, uma vez que seus trabalhos edificadores da fenomenologia social é que permitem a execução da mesma. O autor analisa o trabalho de Weber buscando apresentar aos pesquisadores caminhos mais concretos para se construir “tipos ideais”, sendo que o primeiro autor apresenta o conceito, fundamenta-o nas tipificações, propõe o quadro de referência da burocracia, mas não efetua o delineamento claro de como se elabora um tipo ideal.

Já Schütz (1972) propõe caminhos para se construir um tipo ideal a partir da realidade empírica, analisando os motivos ‘porque’ (passado) e ‘para’ (futuro) presentes em uma ação social, e coloca que o tipo somente pode ser produzido pelo estudo da subjetividade presente no mundo da vida, ou seja, a partir de contatos com sujeitos pode-se objetivar o que há de comum ou estruturante (típico) nos fenômenos investigados considerando os motivos. Assim, o pesquisador somente formata o tipo a partir de um tipo ideal de pessoa, ação e situação.

Convém pontuar que tais questões estão sendo tratadas de forma geral na introdução desta tese, somente para posicionar os elementos cruciais para sua interpretação. Destaca-se que os mesmos serão aprofundados ao longo deste estudo, de maneira que o leitor consiga observar e assimilar toda a fundamentação do trabalho de Alfred Schütz. No mais, o texto pode parecer inicialmente teórico para uma introdução, todavia, isto se faz necessário e pertinente, pois constitui uma preparação para a compreensão da problemática

trabalhada nesta tese. Caso se inicie o trabalho diretamente com a contextualização pura do objeto de estudo, como comumente é efetuado nos demais trabalhos, sem apresentar esses fundamentos básicos, pode-se gerar dúvida. Para trabalhar algo novo, como a construção de um tipo, é importante fornecer aportes ao se introduzir a novidade.

Dando continuidade, define-se tipo ideal em Schütz (1972) como sendo um método de pesquisa objetivo passível de ser construído por um dado pesquisador que extrai da realidade empírica e subjetiva um tipo ideal de ação e pessoa em uma determinada situação típica, considerando os motivos presentes na ação social.

Ressalta-se que os tipos ideais de pessoas e ações são elaborados considerando principalmente aspectos temporais e espaciais. Ou seja, não se pode construir um tipo baseado em relações sociais que se processaram entre pessoas em uma época passada ou futura. O tipo ideal ocorre e pode ser empregado na contemporaneidade, ou seja, as tipificações válidas para construção de um tipo são aquelas efetuadas entre pessoas que vivem na mesma época, contemporâneos, ou pessoas que além de partilhar essa realidade temporal, convivem frequentemente em um dado espaço, sendo denominados consócios.

Todavia, essa noção de contemporaneidade não limita temporalmente o emprego do tipo, somente o relaciona com as tipificações de uma dada época, pois na medida em que se as relações sociais se modificam, o tipo também pode ser atualizado a partir das novas tipificações socialmente vigentes. Discute-se mais detalhadamente o conceito de contemporaneidade ao longo deste trabalho, devido ao interesse na questão metodológica.

Vale esclarecer ainda que o conceito de situação típica também é muito relevante para se compreender o processo de construção e futuro emprego do tipo ideal. Como exemplo de situação típica em Weber tem-se as organizações.

Ou seja, a burocracia não é válida como o quadro de referência para o estudo de pessoas que se encontram em uma festa para comemorar um casamento ou um sujeito que resolve acampar em uma floresta. A burocracia aparece como um quadro de referência racional ao se estudar um grupo de pessoas, nunca um sujeito isolado, que dentro de uma estrutura proposta seguem e desempenham atividades determinadas para se alcançar um objetivo maior que seus interesses individuais.

Assim, compreende-se que o tipo construído é referência para o estudo de uma dada realidade. A situação típica pode ser tomada a critério do pesquisador, com corte mais amplo ou específico, sendo mais exemplos: universidades públicas, incubadoras de empresas de base tecnológica, arranjo produtivo local, parques tecnológicos, exército, entre outros.

O tipo ideal construído é empregado, portanto, como uma referência racional para o estudo da situação típica, assim, a burocracia ao tratar de meritocracia nada mais propõe que pesquisadores façam investigação nas organizações analisando como esse aspecto objetivo se manifesta naquela organização ou em outra. Os elementos presentes no tipo são uma base para a comparação racional dentro da situação típica, e não um modo correto de ser da situação.

A partir dos conceitos expostos, pode-se apresentar a proposta de pesquisa a ser desenvolvida neste trabalho, uma vez que o tipo ideal passa a ser visto como uma proposta metodológica capaz de contribuir para o estudo de um determinado objeto de pesquisa. Na presente tese, o objeto de pesquisa é a estratégia. Para se compreender melhor esse interesse, efetua-se uma síntese do cenário de pesquisa vigente acerca da estratégia. Busca-se posicionar como se pesquisa estratégia na atualidade, não havendo muitas considerações sobre a estratégia em si, nesta parte introdutória.

O saber estratégico científico elaborado, até o momento, constrói várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão, como exemplo, têm-se modelos para se trabalhar com a realidade, como o vetor de crescimento, as forças competitivas, estratégias genéricas, tipos de estratégias emergentes e deliberadas, cadeia de valor, os recursos da firma, as competências essenciais, dentre outros aspectos.

Essa relação do estudo científico da estratégia com a sua prática se deve à natureza social aplicada da administração, área de conhecimento que abarca a estratégia. Administração é uma ciência social aplicada e, como tal, é a aplicação da pesquisa científica às necessidades organizacionais. Com isso, é pertinente que a ciência além de apresentar um fim em si mesmo, produza investigações com objetivo de solucionar problemas da realidade prática administrativa. Logo, a administração enquanto ciência apresenta uma relação significativa com a realidade organizacional. Produz teorias, doutrinas e técnicas que podem melhorar a compreensão da organização, sendo que esse cenário está bastante presente na estratégia.

E tal interface entre a prática e estudo científico na área da estratégia se justifica ainda na contemporaneidade, pelo crescimento das organizações em termos de porte e, conseqüente, incremento de sua estrutura. Além disso, a questão da estratégia se torna mais relevante se considerado a aceleração do ritmo das mudanças ambientais, pois isso exige das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado para se tornar ou se manter competitiva.

O limite desta investigação, observa-se que uma significativa parte dos estudos empreendidos sobre o assunto em tela discute temas ligando a estratégia a uma simples ferramenta de gestão, tentando produzir dados e manuais que possam gerar modelos prescritivos de sucesso a serem seguidos pelo gestor que

se disponibiliza a traçar estratégias (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; BIGNETTI; PAIVA, 2002; MARTINS, 1997; PEGINO, 2005).

Tal produção possui sua relevância e espaço no meio científico, todavia, não consegue abarcar o fenômeno estratégico em toda a sua complexidade, pois não centraliza o sujeito. Diante dessas ponderações, constata-se a necessidade de se estudar o fenômeno estratégico de forma a contemplar a sua ação, como fruto de um processo de leitura e significação do mundo pelo estrategista.

Neste ponto, emerge o interesse de investigação da estratégia a partir da fenomenologia social, considerando a questão final da elaboração do tipo ideal. Há espaço para isso, neste campo.

Esta sucinta exposição da forma prescritiva como se pesquisa e teoriza em estratégia justifica a escolha deste fenômeno como um objeto de estudo a luz da fenomenologia social. Todavia, visualiza-se o interesse da estratégia enquanto ação, e do estrategista enquanto pessoa. Necessário se faz ainda compreender em que situação típica pode-se buscar as tipificações relacionadas à pessoa e a ação estratégica, conforme os conceitos apresentados nos parágrafos acima acerca da construção de um tipo ideal.

No presente trabalho elege-se como situação típica, o cenário de arranjos produtivos locais moveleiros, o qual se torna um *locus* propício para a investigação, pois se configura em um amplo meio industrial que apresenta recursos humanos, laboratórios, equipamentos e ferramentas que têm como finalidade a produção de produtos e/ou serviços competitivos. A busca pela vantagem competitiva no setor moveleiro é bastante proeminente, posto que já existem muitas empresas no ramo e poucas barreiras para entrada de novos concorrentes.

Logo, arranjos produtivos locais moveleiros são ambientes em que os gestores têm que se configurar estrategistas, formulando e implantando ações estratégicas para se posicionar no mercado. No mais, o arranjo apresenta uma

série de aspectos que os tornam objetivos em sua constituição, sendo essas tipificações que, no decorrer do trabalho, são elencadas e analisadas em profundidade. A escolha desta situação se deve a sua natureza típica permitir e aflorar nos gestores a necessidade de se trabalhar com estratégia. E o interesse pelo ramo moveleiro se deve as suas particularidades e crescimento no cenário nacional.

Pontua-se que o trabalho poderia ser realizado em uma situação típica de incubação de empresas, por exemplo. Porém, esses ambientes, no limite desta pesquisa, são muito estudados na literatura, e acredita-se contribuir mais estudando a situação de arranjos produtivos locais moveleiros. Além disso, neste ambiente, o estrategista já está inserido diretamente no mercado, necessitando colocar suas ações estratégicas em prática. Em incubadoras, há fatores como o apoio da mesma, que podem fazer com que o estrategista ainda não esteja atuando de forma plena, estando muito ligado a estrutura e não as suas habilidades.

Dessa forma, delimita-se como ambiente empírico para desenvolvimento da presente investigação o arranjo moveleiro de Bento Gonçalves, localizado no Rio Grande do Sul e o de Ubá, localizado em Minas Gerais. A opção por esses arranjos se deve a uma pesquisa governamental que aponta ambos, como os dois arranjos moveleiros mais expressivos do país, em termos de tamanho e movimentação econômica (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ANBID/UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP, 2008). Diante dessa expressividade, pode-se acessar o que é típico em arranjos produtivos locais moveleiros, ou seja, o que há nesse ambiente que o torna específico, não sendo somente uma concentração de empresas que produzem móveis. Além disso, devido ao tamanho dos dois arranjos, os empresários nesse âmbito devem traçar estratégias para se manter no mercado.

Pontua-se que esses dois arranjos são os ambientes empíricos para o estudo da situação típica arranjo produtivo local moveleiro, sendo os dois cenários um caminho para se identificar as tipificações. A opção por dois arranjos liga-se ainda ao conceito de contemporaneidade das relações sociais, havendo entre os colaboradores estrategistas que não apresentam relacionamento social próximo.

Logo, este trabalho busca, a partir de ações estratégicas desenvolvidas nos dois principais arranjos moveleiros do país, construir um método objetivo-subjetivo (esquema típico ideal de estratégia) passível de ser utilizado por demais pesquisadores como um instrumento de análise do fenômeno em outros arranjos do setor em questão.

Portanto, essa contextualização apresenta os conceitos e aspectos metodológicos da pesquisa em estratégia que despertam o interesse para a construção de um tipo ideal acerca desse fenômeno. No mais, evidencia que tal construção se dá estudando o que é típico no estrategista e em sua ação executada em uma dada situação. Tem-se, assim, a tríade que norteia essa investigação, estrategista, ação estratégica em arranjos moveleiros. A seguir, apresenta-se o problema de pesquisa.

1.2 Problema de pesquisa

Considerando as especificidades existentes na fenomenologia social e o foco do presente trabalho, destaca-se que nesta tese o problema de pesquisa origina-se no próprio campo investigativo do fazer ciência em estratégia. Isso porque a forma como se investiga o fenômeno permite e, até mesmo, necessita de outras modalidades de estudo acerca do mesmo.

Assim, não se pode esperar encontrar nesta pesquisa um problema que nasce da prática da estratégia no arranjo produtivo local moveleiro, pois não é o

objetivo direto investigar essa realidade para melhorá-la em si. Busca-se aprofundar, a partir da construção de um método fundamentado nas tipificações que se processam nessa realidade, as opções metodológicas para se investigar estratégia.

E, conforme já mencionado, a pesquisa em estratégia apresenta seu principal foco em temáticas passíveis de se gerar um conhecimento prescritivo sobre o assunto. A investigação em gestão estratégica se baseia em uma série de métodos complexos extraídos de várias disciplinas aliadas para examinar como os gerentes tentam levar as suas empresas para o sucesso. O foco está nos resultados do processo estratégico, sem compreender as suas origens, dentre essas o papel do estrategista.

Nos dizeres de Ketchen e Bergh (2004, p. 9)

O campo estratégico está passando por uma rápida transformação em termos de rigor metodológico, e os pesquisadores enfrentam novos desafios sobre como conduzir a sua investigação na compreensão das implicações que estão associados com as suas opções de pesquisa. Por exemplo, como o campo progride? Que novas metodologias poderiam ser mais adequadas para testar a evolução do pensamento na teoria? Muitos problemas de longa data continuam por resolver também. Quais são os desafios metodológicos que persistem? Como nós consideramos essas questões?

Essas questões metodológicas, os novos e antigos desafios que persistem estão relacionados ainda às orientações que a pesquisa em estratégia segue em sua maior parte de cunho positivista (BERTERO; KEINERT, 1994). O positivismo intenta explicar e prever os acontecimentos sociais mediante a investigação das regularidades e a determinação das relações causais.

O crescimento do conhecimento, na perspectiva positivista, se dá como um processo essencialmente acumulativo, em que se inclui nova informação ao

conjunto de conhecimentos já existentes, e em que se eliminam as hipóteses falsas.

Dessa forma, o conhecimento produzido sobre estratégia parte do pressuposto que esse fenômeno é regido por relações de causa e efeito. Além disso, sua orientação aponta para as explicações, centrando-se na substituição de casos individuais por tentativas de se formular leis gerais que regem a concepção e desenvolvimento da estratégia.

Percebe-se que o estrategista, em grande parte da pesquisa organizacional, atua somente de forma a priorizar o lucro em detrimento do objetivo da ação estratégica, pois transforma o lucro em objetivo. O objetivo da ação estratégica é atribuído pelo homem que a configura, sendo uma expressão de sua subjetividade. Assim, mesmo em um ambiente empresarial, a estratégia não pode apresentar somente elementos econômicos. Tal situação transforma o mesmo em operador do sistema, não em um pensador.

Assim, a investigação do fenômeno estratégico é marcada por um longo processo de esquecimento do que seja a estratégia, em função de se prevalecer o como fazer estratégia, abordando-a como uma ferramenta do administrador, ao invés de representar um modo de agir e pensar.

Ressalta-se que esse fato decorre do ideário subjacente à lógica da produção capitalista e do positivismo que permeia a ciência administrativa. Porém, para se adquirir outra compreensão do fenômeno estratégico, se faz necessário ir além das aparências, ou em outras palavras, resgatar o contato original com o objeto, que aparentemente se perde quando o estudo do “fazer estratégico” se sobrepôs ao pensar.

Esse “fazer” é orientado por uma série de manuais, boas práticas etc. que reforça e confere legitimidade a ação do administrador. Contudo, é necessário estudar aspectos que fundamentem o “fazer estratégico”. Não se discute aqui a relevância de se estudar “o fazer”, que é substancial, no entanto, chama-se a

atenção para necessidade de expandir a perspectiva, incluindo uma visão interpretativa sobre o assunto.



Figura 1 Expansão da pesquisa em estratégia incluindo a linha interpretativa

Nessa expansão, propõe-se o estudo “do fazer”, ação estratégica, como algo intrínseco ao pensar, processo de doação de sentido ao mundo pelo estrategista, objetivando a construção de um método de pesquisa, esquema típico ideal, que contribua para o avanço epistemológico da compreensão do fenômeno estratégico. A proposta apresentada pela figura pode, em uma primeira análise indicar a justificativa da realização desta tese, todavia, constitui principalmente a evidência do problema de pesquisa. O campo de pesquisa encontra-se fixo no modo de ver instrumental da estratégia, havendo necessidade de se romper com tal visão limitada. Há espaço e demanda por novos métodos de pesquisa capazes de gerar o avanço da pura explicação para a compreensão da estratégia.

Logo, pretende-se estudar a ação estratégica em decorrência de um processo subjetivo que envolve o estrategista, ultrapassando as concepções simplistas originadas pelo estudo em perspectiva positivista.

Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Que esquema típico ideal de estratégia pode-se construir a partir dos motivos apresentados em ações estratégicas empreendidas em arranjos produtivos locais moveleiros, considerando o conceito schutiano de contemporaneidade das relações sociais?

O esquema típico ideal de estratégia será um método capaz de descortinar novas perspectivas para o estudo desse fenômeno, sendo uma opção de investigação a mais para o pesquisador que deseja conciliar em seus estudos uma abordagem subjetiva e objetiva.

Neste trabalho não se busca transformar, mas sim conhecer. Transformar é algo que a ciência faz, quando a legitimação não fornece mais as respostas para as indagações que surgem (*vide* os paradigmas e as revoluções científicas). Conhecer, no sentido empregado neste texto, indica um posicionamento perante o universo, para se chegar àquilo que é e não àquilo que aparece.

Faz-se, assim, um discurso sobre o estudo da estratégia, como e enquanto estratégia. Busca-se uma nova compreensão do fenômeno. É uma espécie de crítica da estratégia, no sentido de se buscar um exame do campo para se esclarecer sua essência chamando a atenção para a necessidade de estudos complementares ao funcionalista.

É proposto, portanto, um método que contemple a estratégia como algo próprio do homem. Na sequência, discorre-se sobre a relevância desta pesquisa, que busca fundamentalmente uma maior compreensão metodológica da ação estratégica enquanto produto do estrategista.

1.3 Justificativa da pesquisa

A estratégia constitui um objeto de pesquisa das ciências sociais, já que está inserida no campo de investigação organizacional. Nesse sentido, a pesquisa em estratégia é estruturada a partir de metodologias pertencentes,

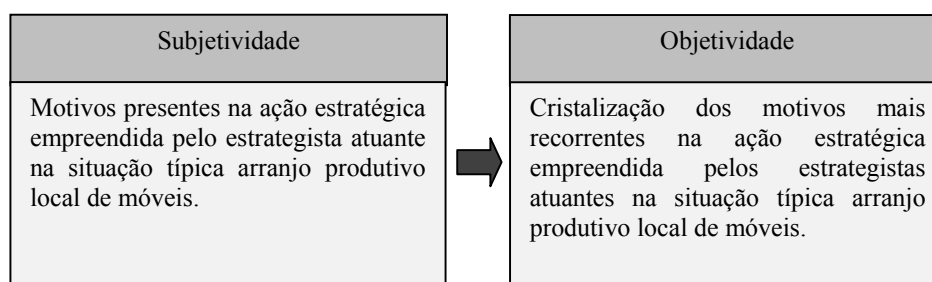
predominantemente, às ciências sociais. Assim, várias problemáticas metodológicas intrínsecas à pesquisa social podem ser observadas na busca de uma compreensão maior acerca desse fenômeno.

Tais problemáticas remetem à discussão de se realizar ou não pesquisas sociais de acordo com métodos empregados na investigação em ciências naturais. Alguns pesquisadores defendem que se deve utilizar em pesquisas sociais metodologias que objetivam descobrir leis gerais determinantes do comportamento social, enquanto outros afirmam ser necessário investigar a sociedade a partir de metodologias que reconhecem o homem como um ser doador de sentido ao mundo, que não segue leis definidas.

Schütz (1972) objetivava solucionar essa questão metodológica da pesquisa em ciências sociais, tentando conciliar subjetividade e objetividade, propondo a construção típico-ideal de objetos de pesquisa social. Para isso, ele utilizou-se da fenomenologia para desvelar os significados singulares dos fenômenos sociais e formular tipos ideais weberianos na tentativa de objetivar seus resultados.

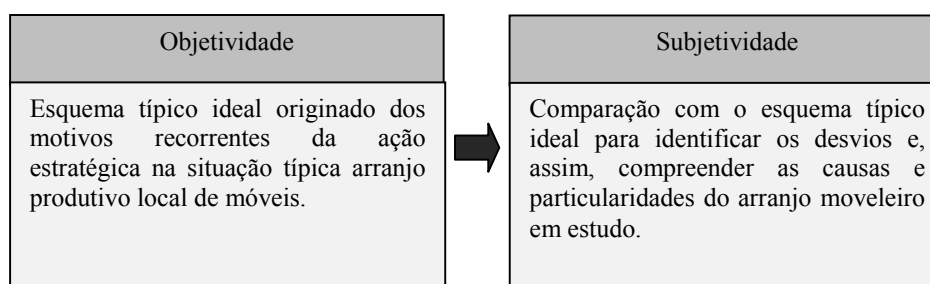
O emprego simultâneo da subjetividade e da objetividade na construção do tipo ideal se dá na medida em que parte-se dos motivos subjetivos presentes na ação estratégica para sua posterior objetivação, construindo um quadro dos motivos mais recorrentes, que pode ser utilizado em estudos vindouros para investigação do que é particular em outras situações típicas. Assim, na construção do tipo ideal parte-se do subjetivo para o objetivo e em sua aplicação, enquanto método, do objetivo para o subjetivo, em um movimento dialético. A Figura a seguir ilustra esse movimento.

CONSTRUÇÃO DO ESQUEMA TÍPICO IDEAL



Partindo dos motivos particulares constrói-se um modelo com os motivos típicos.

APLICAÇÃO DO ESQUEMA TÍPICO IDEAL



Partindo dos motivos típicos analisa-se as ações estratégicas processadas no âmbito de APL's moveleiros, estudando as causas das congruências e discrepâncias.

Figura 2 Conciliação da subjetividade e objetividade no uso de Tipos Ideais
 Fonte: Sistematizado pela autora

Nessa perspectiva, este trabalho pode contribuir para o avanço epistemológico do campo estratégico, pois a partir de uma perspectiva fenomenológica social produz um novo modo de acesso a essa temática, ou seja, um método de pesquisa.

Nos dizeres de Schütz (1972, p. 69) a relevância da construção de tipos ideais consiste no fato que a conduta dos indivíduos do mundo social real não é previsível, salvo antecipações vazias, a conduta racional de um tipo pessoal

construído se supõe previsível por definição, dentro dos limites dos elementos tipificados na construção.

Desse modo, o modelo de ação racional pode ser utilizado como recurso para se estabelecer uma conduta desviada no mundo social real e identificação das causas que levaram ao desvio de comportamento.

Assim, o tipo ideal de estratégia é um quadro de referência para estudos sobre a questão estratégica em arranjos produtivos locais moveleiros, tornando possível a identificação e análise das causas de congruências e incongruências entre sua prática nessa situação típica. Sendo ainda, um caminho metodológico, passível de ser usado por outros pesquisadores que se interessem estudar fenômenos em uma perspectiva que contemple subjetividade e objetividade.

Através desse método, importa no estudo da estratégia tanto o todo como as singularidades, pois os tipos são estruturas anônimas que permitem o estudo de tudo o que é específico de uma ação.

Destaca-se ainda que um trabalho que visa construir um método pode gerar dúvidas quanto a sua relevância, já que o mesmo é comumente significado como um caminho e não um fim. No entanto, a grande questão que envolve a presente tese, está na proposição de um método que possa vir a ser empregado por pesquisadores em outras investigações pertinentes. Inspira-se, sem pretensão de comparação, nos trabalhos que problematizam a ciência social, como o de Dilthey (1992), Gadamer (2002), Habermas (2009), Schütz (1972) e Weber (2004) e, até mesmo, em trabalhos como o de Husserl (1988) discorrendo sobre a atitude fenomenológica (reduções) e seus estudiosos como Giorgi (1985), Moutaskas (1994), Sanders (1982), Van Kaam (1966) e Van Manen (1990). Recorre-se a esses estudiosos para evidenciar a possibilidade de se teorizar ou problematizar sobre método.

Portanto, este trabalho se faz relevante e novo, na medida em que evidencia como se constrói um tipo ideal na perspectiva da fenomenologia

social, assim como, indica as possibilidades do mesmo ser empregado na pesquisa em ciências sociais, no caso específico da estratégia.

A partir da compreensão do problema de pesquisa e sua relevância, apresentam-se os objetivos e a organização estrutural deste estudo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Construir um esquema típico ideal de estratégia, a partir dos motivos apresentados em ações estratégicas desenvolvidas em arranjos produtivos locais moveleiros de Bento Gonçalves e Ubá, baseado no conceito schutiano de contemporaneidade.

2.2 Objetivos específicos

- a) Evidenciar o arranjo produtivo local moveleiro como uma situação típica.
- b) Analisar os motivos ‘para’ e motivos ‘porque’ presentes na ação estratégica dos sujeitos estrategistas atuantes na situação típica arranjo produtivo local moveleiro, a partir do método fenomenológico de investigação pautado na redução fenomenológica.
- c) Relacionar os aspectos típicos do estrategista e sua ação desenvolvida no arranjo produtivo local moveleiro (pessoa, ação, situação) para a construção de um esquema típico ideal de estratégia passível de ser empregado em pesquisas vindouras como método de pesquisa.

2.3 Estrutura da tese

Para construção do tipo ideal de estratégia a partir da ação empreendida por estrategistas atuantes em arranjos produtivos locais moveleiros, estrutura-se

este trabalho em quatro eixos centrais de discussão, além da parte introdutória e conclusiva.

O eixo inicial é intitulado ‘A pesquisa em estratégia’, sendo que as discussões efetuadas se processam na tentativa de situar o estado da arte no tocante a investigação científica sobre estratégia. Tal empreitada se fundamenta no sentido de contextualizar como ocorre a pesquisa em estratégia, uma vez que o objetivo central deste trabalho é propor um método que contribua para seu avanço enquanto disciplina.

Para isso, trata-se de temas ligados às dimensões epistemológicas e metodológicas da investigação científica sobre estratégia, além de apresentar as origens e conceitos do fenômeno estratégico.

Na sequência, tem-se a apresentação da fenomenologia social. As especificidades da fenomenologia justificam um capítulo a parte discutindo suas bases e fundamentos. Processa-se ainda uma minuciosa descrição sobre o tipo ideal schutiano, suas características e contribuições.

Já o terceiro eixo trata da apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para elaboração do tipo ideal de estratégia. Há uma discussão sobre o delineamento da investigação. Tem-se ainda apresentação do processo de coleta e análise de dados fundamentados no método fenomenológico de pesquisa.

Por fim, o quarto eixo central consiste na apresentação e análise dos dados. Ocorre a descrição do arranjo produtivo local moveleiro com uma situação típica. Nesse tópico, há ainda a elaboração do esquema típico ideal de estratégia com base em toda fundamentação teórico-metodológica apresentada nos eixos anteriores.

O trabalho apresenta ainda cinco apêndices dotados de informações complementares que podem auxiliar na compreensão do trabalho, que tratam da descrição específica dos ambientes de pesquisa empíricos, arranjos moveleiros

de Bento Gonçalves e Ubá, além da apresentação da vida e obra do idealizador e principais colaboradores da fenomenologia social.

3 A PESQUISA EM ESTRATÉGIA

Observa-se na estratégia dimensões do fenômeno ligadas ao sujeito estrategista que por variados motivos não são exploradas de forma completa. Isso se dá não por desinteresse dos pesquisadores, mas por necessidades de natureza prática, que são orientadas pelo positivismo. Isso ocorre quando a ciência só investiga a realidade posta, não a origem ou os princípios.

Assim, pretende-se discutir as origens da estratégia e do pensamento estratégico e sua transposição para o campo organizacional, além dos conceitos e tipos de estratégia até as escolas tradicionais existentes no campo, para se esclarecer em que consiste a visão tradicional de estratégia. Tal parte será efetuada de forma mais descritiva, objetivando apenas apresentar o conhecimento já produzido sobre o assunto, tal qual uma revisão de literatura.

No entanto, em um segundo momento, parte-se para as discussões centrais acerca da pesquisa em estratégia, analisando suas dimensões epistemológicas e metodológicas no sentido de contextualizar e evidenciar a relevância da construção do esquema típico ideal de estratégia, enquanto método de pesquisa.

Vale lembrar que o interesse analítico pelas dimensões epistemológicas e metodológicas da pesquisa em estratégia e mais descritivo pelo conteúdo tradicional já produzido pelo assunto, vai de encontro ao estabelecido no problema de pesquisa abordado nesta tese. O ponto direto não é enriquecer o que já se sabe acerca da estratégia, mas fornecer um método que irá proporcionar ou ampliar tal aspecto.

3.1 Origem e conceituação da estratégia

Estratégia é um vocábulo de origem grega, cujo significado atual deriva da língua francesa. Sua etimologia vem do grego antigo *stratēgia* (στρατηγία), designando uma manobra ou artifício militar, ou o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas. Já em Roma, designava o Pretor (magistrado que administrava a justiça). Este termo *stratēgia* deriva de *stratēgos* (στρατηγός) que representa aquele que conduz um exército, um general. Tal termo foi traduzido para o latim como *strategia*, qualificando o governo militar de uma província romana (ATILF, 2010).

O galicismo *stratégie* foi incorporado na língua inglesa como *strategy* e em português como *estratégia*. Significa em termos militares (ATILF, 2010):

- a) a arte de organizar e realizar uma série de operações militares preventivas para coordenar a ação das forças armadas no teatro de operações até que estejam em contato com o inimigo;
- b) parte da ciência militar que lida com a coordenação das forças armadas (integrando o político, logístico e econômico) na condução de uma guerra ou na organização da defesa de uma nação, uma coalizão.

Esse breve percurso etimológico revela que a origem da estratégia encontra-se no campo militar-político. A partir dessa constatação, observa-se que ocorreu uma transposição do sentido original para seu uso no campo da administração e em outras áreas. Porém, o estudo acurado da origem é capaz de revelar que a atividade é própria do estrategista (o homem).

O estrategista é o general, aquele que comanda um exército em uma guerra ou na defesa de um território. A origem de seu labor (a estratégia) se dá mediante a necessidade de conjugar os esforços racionais e conscientes para produzir as condições necessárias e suficientes para o sucesso de seu plano. Trata-se, assim, de analisar e implementar ações a partir da observação e estudo dos meios que dispõe para as finalidades a que se propõe.

Sun Tzu (2005) é tradicionalmente apontado como o pioneiro da estratégia, ao escrever sobre a arte da guerra, cerca de 500 anos a.C. Além desse general chinês, diversos outros comandantes militares foram estrategistas em sua época, como Aníbal, Ciro, Alexandre, Gengis Khan etc.

O que o estrategista militar almeja é a vitória em uma guerra ou a defesa de seu território. Para tal, faz uso de diversas estratégias (BEAUFRE, 1998; BRASIL, 2001; BRASIL, 2007; CAMINHA, 1980; MEIRA MATTOS, 1986; PROENÇA JÚNIOR et al., 1999; RAPOSO FILHO, 1990). Os principais são:

- a) Estratégia de dissuasão: consiste em fazer o inimigo desistir de atacar, em função dos perigos de tal ação comprometer a própria existência ou o esforço de guerra (exemplo: guerra fria e as armas nucleares).
- b) Estratégia ofensiva: parte-se para o ataque e surpreende-se o inimigo.
- c) Estratégia defensiva: responde-se ao ataque.
- d) Estratégia de despistamento: busca enganar o inimigo sobre as reais intenções.

Há também certos princípios que os exércitos e seus estrategistas fazem uso como: ação direta: busca destruir o inimigo na forma de um só confronto; ação indireta: derrotar o inimigo pelo cansaço; ação terrorista: derrotar o inimigo

pelo medo; ação por linhas móveis: busca-se a eficiência e a força certa no local em que se precisa, fazendo uso da economia de forças.

Assim, a estratégia é o meio que o homem racional e consciente utiliza para obter sucesso em sua ação, ou seja, derrotar o inimigo. Para tal, faz um planejamento em longo prazo, considerando as incertezas e prevendo possíveis movimentos dos inimigos. A alocação dos recursos mostra-se fundamental, na busca pela eficiência.

O meio que o estrategista emprega para o cotidiano de suas operações é a tática, que consiste nos procedimentos a se adotar durante a batalha.

A tática é um componente estratégico que busca a eficácia da ação. Consiste em dispor e manobrar as tropas no teatro de operações, sendo que sua adequada utilização produz vitórias em combates, não em guerras.

As modernas concepções de plano tático e plano estratégico derivam desse entendimento militar. O importante é compreender que a origem da estratégia é militar, campo em que se obtêm fontes valiosas de dados e informações sobre o tema.

A transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração se deu na segunda metade do século XX, nos EUA. As organizações necessitavam planejar suas operações para sobreviver em um mundo dinâmico e cheio de transformações (VASCONCELOS, 2001).

Assim, a aceção desse termo no ambiente organizacional o torna objeto de pesquisa acadêmica da ciência administrativa. Dessa época em diante, foram efetuadas diversas discussões sobre estratégia, o que acabou por ocasionar contribuições de numerosos autores, com diferentes visões.

Para Meirelles e Gonçalves (2001), o conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão

existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e, em outros, divergente.

Os principais debates teóricos concentram-se sobre o conteúdo, o que é estratégia propriamente dita, e sobre o processo, como a estratégia surge nas empresas. No tocante ao conteúdo, os debates centram-se na visão de estratégia como objetivos representados por situações futuras almeçadas ou como sendo meios para alcançá-los, configurando-se, então, em um minucioso plano de ação. Já em relação ao surgimento da estratégia em ambientes organizacionais, as discussões pautam-se em analisar a estratégia como um processo racional e antecipado de planejamento ou um processo não estruturado resultante de ações independente de diferentes atores da organização.

A seguir, um quadro apresenta os principais conceitos de estratégia:

Quadro 1 Alguns conceitos de estratégia na literatura de gestão empresarial

CONCEITOS DE ESTRATÉGIA
<p>Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.</p> <p>Learned et. al. (1965); Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.</p> <p>Ansoff (1965): Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas envolvem a empresa e o seu ecossistema.</p> <p>Katz (1970): Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).</p> <p>Steiner e Miner (1977): Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.</p> <p>Hofer e Schandel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.</p>

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

Porter (1980): Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Jauch e Glueck (1980): Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Quinn (1980): Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

Thietart (1984): Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

Martinet (1984): Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar as atividades e a configuração da empresa.

Ramanantsoa (1984): Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.

Mintzberg (1988a): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões para fazer face ao meio.

Hax e Majluf (1988): Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na captação de recursos.

Fonte: Nicolau (2001, p. 4-5)

Visualiza-se, nesse quadro-síntese, o cenário descrito por Meireles e Gonçalves (2001), nos quais os conceitos ora são complementares, ora são divergentes. Observa-se que em Porter, a questão central em estratégia é encontrar uma posição favorável no mercado. Mintzberg complementa a questão, afirmando que a estratégia além de mediar à relação organização e ambiente, consiste em um padrão para se tomar decisões. Já Martinet, relaciona estratégia e ambiente interno das organizações.

O quadro evidencia ainda os numerosos esforços efetuados por pesquisadores para conceituar estratégia. Ainda que não seja possível, até o momento, apresentar uma única definição legitimada de estratégia (posição de mercado ou estrutura interna) pode-se notar que algumas questões relacionadas à mesma são recorrentes entre grande parte das definições, como: alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão, relação com o meio, vantagem competitiva, entre outros aspectos.

Com essa exposição esclarece-se de forma introdutória algumas ideias fundamentais em estratégia. Mas, surge a indagação: como as estratégias são formuladas? Tal questionamento revela em sua essência (e em sua resposta), o próprio conceito de estratégia que o estrategista tem em mente. Em outras palavras, pode-se dizer que há dois fatores: o temporal e o intersubjetivo.

Sobre o fator temporal, basta dizer que se o estrategista considerar estratégia como sendo um fator relacionado à colocação e posicionamento da organização no futuro, a estratégia é planejada. Do contrário, se considerar a estratégia a partir de ações passadas e sua conexão com o meio, de forma relacional, a estratégia é realizada. Por sua vez, a estratégia emergente surge de forma não planejada (forma de aprendizagem), oposto da estratégia deliberada, que é projetada (forma de direção e controle). A primeira não é intencionalmente consciente, diferentemente da segunda (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Destaca-se que a formulação das estratégias indica o modo pelo qual o estrategista racionaliza sobre os rumos que a organização vai seguir. Muitas vezes, os acontecimentos que sucedem podem pegá-lo desprevenido (como no caso de uma estratégia emergente bem sucedida).

Só que tal acontecimento revela que o estrategista cometeu algum engano durante o ato de pensar a respeito das possibilidades, pois a estratégia bem formulada deve contemplar variáveis de toda sorte, de modo a tentar possibilitar o controle da situação. Por isso, a importância de se estabelecer claramente o que é a estratégia para a organização.

Conhecidas as principais formulações de estratégia, é possível explicitar as escolas de pensamento existentes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas, divididas em três grupos, a saber:

- a) Grupo das escolas prescritivas.

- a. Escola do *design* - estratégia como um processo de concepção.
 - b. Escola do planejamento - estratégia como um processo formal.
 - c. Escola do posicionamento - estratégia como um processo analítico.
- b) Grupo das escolas descritivas
- a. Escola empreendedora - estratégia como um processo visionário.
 - b. Escola cognitiva - estratégia como um processo mental.
 - c. Escola de aprendizado - estratégia como um processo emergente.
 - d. Escola do poder - estratégia como um processo de negociação.
 - e. Escola cultural - estratégia como um processo coletivo.
 - f. Escola ambiental - estratégia como um processo reativo.
- c) Grupo das escolas integrativas
- a. Escola de configuração - estratégia como processo de transformação.

As dez escolas apresentadas representam as mais conhecidas e estudadas pela administração, tendo implicações quando o estrategista elabora sua estratégia, pois designa sua visão de mundo, conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 Pontos centrais das escolas do pensamento estratégico

ESCOLAS	PALAVRAS-CHAVE	ATOR CENTRAL	BASES DO PROCESSO
Prescritivas			
<i>Design</i>	Congruência Ajuste, Distinção, Competência, Vantagem competitiva, Formulação, Execução, Pontos Fortes, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.	Chefe executivo	Cerebral, Simples e Informal, Julgador, Deliberada.
Planejamento	Programação, Orçamento, Agendamento, Cenários.	Planejador	Formal, Decomposto, Deliberado.
Posicionamento	Análise da Indústria Competitiva, Estratégia Genérica, Grupo Estratégico, Portifólio, Curva de experiência	Analista.	Analítico, Sistemático, Deliberado.
Descritivas			
Empreendedora	Curso, Visão, Introspecção.	Líder.	Visionário, Intuitivo, Amplamente deliberada.
Cognitiva	Mapa, Quadro, Conceito, Esquema, Percepção, Interpretação, Delimitadas, Racionalidade, Estilo Cognitivo.	Cérebro	Mental, Emergente.
Aprendizado	Incrementalismo, Estratégia Emergente, Fazendo Sentido, Aventurar, Empreendedorismo, Competência Central, Campeão.	Quem pode aprender.	Emergente, Informal.
Poder	Negociação, Partes Interessadas, Conflito, Coligação, Rede, Jogo, Coletivo Aliança.	Quem tem o poder (micro). Organização como um todo (macro).	Conflitiva, Agressivo, Sujo, Emergentes (Micro), Deliberada (Macro).

“continua”

Quadro 2 “conclusão”

ESCOLAS	PALAVRAS-CHAVE	ATOR CENTRAL	BASES DO PROCESSO
Descritivas			
Cultural	Valores, Crenças, Mito, Cultura, Ideologia, Simbolismo.	Coletividade	Ideológica, Constrangida, Coletiva, Deliberada
Ambiental	Adaptação, Evolução, Contingência, Seleção, Complexidade, Nicho.	Ambiente	Passiva, Imposta, Emergente.
Integração			
Configuração	Configuração, Arquétipo, Período, Fase, Ciclo De Vida, Revitalização, Revolução, Virada.	Todos os acima em contexto adquado.	Integrativa, Episódica, Seqüencial, (deliberada para configurações, deliberada e prescritiva para transformações).

Fonte: Adaptado de O'Shannassy (1999, p.15)

Em linhas gerais, esse quadro evidencia que as escolas de pensamento estratégico seguem e priorizam visões compartimentadas da estratégia, focando um aspecto em detrimento de outro.

A escola de *design* apresenta a pretensão de ditar a fórmula de como construir, da melhor forma possível, uma estratégia. Tal pretensão deriva de seu caráter prescritivo, ou seja, a escola de *design* produz fórmulas de sucesso. Isso conduz a um processo de produção de conhecimento afastado da realidade organizacional, além de impossibilitado de ser implantado, pois o meio da organização é dinâmico e sujeito a fatores imprevistos. Assim, a escola de *design* gera um engessamento organizacional para que seu modelo básico de estratégia seja viável. Nesse sentido, ao separar o pensamento da ação, perde-se oportunidades de aprendizagem advinda dos diversos níveis hierárquicos, que poderiam contribuir para a organização.

A escola de planejamento, por sua vez, confere ao estudo da estratégia um avanço significativo ao atribuir uma configuração ao processo de estratégia. Contudo, peca ao destacar o caráter fechado e prescritivo dessa configuração. A sequência de etapas criadas pelo planejamento ao invés de se tornar referência, torna-se regra, ou seja, um conjunto de passos que devem ser adotados para o alcance de resultados positivos. Dessa forma, qualquer alteração no ambiente externo da empresa não será captada, assim como, qualquer erro de implantação da estratégia na organização somente será visualizado ao final do processo. Essa falha se deve à adoção do conceito de separação entre pensamento e ação estratégica defendido na escola de *design*.

Já a escola de posicionamento é, de fato, mais uma tentativa de alinhar a organização ao ambiente. Para isso, trabalha com um analítico processo de decisão que deveras contribui para o estudo da estratégia. Contudo, a percepção da visão da ação estratégica como um resultado do alinhamento entre

necessidades organizacionais e pressões do ambiente é reducionista. Além disso, a escola do posicionamento não trabalha a questão da implantação da estratégia.

Analisando a escola empreendedora, verifica-se a produção de um conhecimento descritivo acerca da realidade ligada a formulação de estratégias. Foca-se em analisar o líder principal de uma organização e como se processa sua capacidade de vislumbrar situações futuras.

O esforço dessa linha de pensamento estratégico, embora simplista, é relevante, na medida em que tenta analisar a formulação de estratégias a partir da complexidade intrínseca ao homem. Suas principais falhas são o excesso de abstração, a concentração em um único ponto da problemática estratégica – o líder e suas visões, a prática inexistência de considerações teóricas sobre como se dá essa visão e em como se realiza uma estratégia.

No tocante a escola cognitiva, nota-se um avanço ao quebrar os padrões de referência de pesquisa na área de estratégia. Essa escola visa explicar como se processa a formulação da estratégia no interior da mente humana. A investigação é pertinente, pois recoloca o homem como o agente e sujeito principal do pensamento e ação estratégica. Todavia, os avanços dessa escola ainda que não possam ser negados, podem ser questionados, na medida em que os seus principais autores visam somente explicar o processo de funcionamento da mente humana a partir de sua ótica de interpretação.

Em outra perspectiva, a escola de aprendizado emerge como bastante promissora ao considerar a elaboração de uma estratégia a partir da coletividade. Assim, essa escola descritiva tenta analisar a formulação de estratégias de forma inovadora, não prescritiva, e não centralizadora, como é visto na escola empreendedora. Os pensadores desta linha tentam aprofundar a conjuntura de fatores que cerca a elaboração de uma estratégia. A falha da mesma consiste em não considerar que o estrategista enquanto ser social, que ao formular estratégias, irá naturalmente apresentar conflitos e problemas administrativos.

No mais, essa escola é uma linha essencialmente empirista, que pressupõe que a estratégia deve ser construída em um sistema de tentativa-erro.

Dando continuidade a análise, a escola do poder adota uma perspectiva realista e nada simplista das relações que implicam na formulação de estratégia. Crê-se que ela aprofunda a visão um pouco utópica das relações no ambiente organizacional abordada pela escola do aprendizado. Contudo, apesar desses avanços, a escola retira a estratégia do papel central que ocupa na organização, fazendo com que seja apenas um meio para alcance de fins individuais. Nesse sentido, a estratégia pode se tornar muito volátil, o que torna o desenvolvimento da organização bastante lento e controverso, pois as direções podem mudar constantemente, inclusive para lados opostos.

A escola cultural, no entanto, inova ao tratar da relação existente entre estratégia e cultura. Isso é bastante pertinente, pois o estrategista é um ser social que ao interagir com os outros constrói uma conjuntura de crenças, valores e costumes legitimados. Porém, a escola cultural exalta de sobremaneira o papel da cultura no processo de elaboração de estratégia. A cultura constitui um dos fatores relacionados à estratégia, contudo não é o único ou o principal. Logo, a visão da escola cultural é centrada e, portanto, não é capaz de contemplar múltiplas dimensões do fenômeno estratégico para, em seguida, correlacioná-las visando lograr uma compreensão mais aprofundada.

Já a escola ambiental, torna o processo de formulação de estratégia algo bastante simples e mecânico. O estrategista não necessita refletir para a produção de estratégias, ele apenas reage ao ambiente. Essa concepção de passividade é errônea e pode conduzir as organizações à homogeneização, principalmente, na perspectiva institucional. Além disso, nessa ótica, as organizações ainda enfrentam a dificuldade de lidar com o meio externo abstrato, dado que a institucionalização trata da análise de um poder oculto.

Assim, o papel do estrategista é operacional, de quebra da inércia frente às demandas externas, tornado-se um instrumento.

Por fim, visualiza-se na escola da configuração uma tentativa de unir todas as demais escolas, em um argumento baseado no contexto. Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

Diante disso, conclui-se, ao longo desta revisão, que a estratégia tem origem no campo militar passando a ser, posteriormente, objeto de estudo da administração. Nessa nova área, a estratégia empresarial comporta várias abordagens e permanece em constante evolução, como visto com as escolas do pensamento estratégico. Desse modo, faz-se necessário analisar como se processa a pesquisa acerca do fenômeno estratégico.

3.2 A pesquisa em estratégia

Ao longo do tópico anterior, constata-se que apesar de não haver consenso entre estudiosos da área sobre estratégia, a produção científica elaborada, até o momento, é vasta. Assim, para iniciar a compreensão desse universo faz-se pertinente conhecer os principais expoentes da pesquisa em estratégia para, em um segundo momento, analisar as questões epistemológicas e metodológicas que permeiam o campo de pesquisa.

A apresentação dos principais expoentes ocorre em caráter de síntese, na continuidade do processo visto no eixo anterior de se apresentar a visão tradicional de estratégia. Um maior aprofundamento ocorre no debate epistemológico e metodológico.

3.2.1 Principais expoentes

Ansoff (1977) [original 1965] é apontado, tradicionalmente, como um dos pioneiros da estratégia, ao analisar a importância dos mercados e produtos para a organização. Para tal, discute as possibilidades de um processo de programar objetivos e estratégias baseadas na análise de oportunidades do ambiente. Isso se dá, na medida em que a organização restringe sua posição em termos de produtos e mercados, no esforço de obter vantagem competitiva.

O chamado “vetor de crescimento” torna-se o elo comum na relação entre produtos e mercados (presentes e futuros) e a finalidade da empresa (atual e nova), possibilitando conhecer para qual direção a organização está se dirigindo. Para atingir seus objetivos, o autor apresenta uma matriz composta de quatro componentes (opções estratégicas sugeridas pelo vetor de crescimento), a saber:

- a) Penetração no mercado: ampliar a posição ocupada no mercado, buscando vender mais. Estratégia factível, mas existe a possibilidade de limitação de crescimento, em função da saturação do mercado.
- b) Desenvolvimento de mercado: vender a mais clientes, buscando outros segmentos de consumo. Estratégia adequada para organizações que focam mais em seu produto que em divulgação.
- c) Desenvolvimento de produto: vender novos produtos a clientes tradicionais. Estratégia adequada para organizações com boa divulgação e conhecedora dos segmentos de clientes tradicionais.
- d) Diversificação: vender novos produtos a novos clientes. Estratégia utilizada para diminuir riscos e/ou aproveitar oportunidades que surgem.

Tal pensamento na atualidade se encontra defasado, mas se revela válido se a organização desejar saber os rumos que deseja seguir em um futuro próximo. Assim, em uma espécie de atualização de seu pensamento, Ansoff (1990) apresenta dois tipos de estratégia:

- a) Estratégia de carteiras: áreas de negócios nas quais a organização pode atuar.
- b) Estratégia competitiva: combinações de áreas estratégicas de negócios diversificados, a partir dos objetivos da organização.

Na estratégia de carteiras são quatro componentes:

- a) Vetor crescimento: possibilidades de crescimento em relação à área geográfica de atuação da organização, às necessidades de mercado e aos produtos e/ou serviços disponibilizados. Para definir a direção e a amplitude do negócio utilizam-se as dimensões do vetor de crescimento geográfico.
- b) Vantagem competitiva: sucesso singular da organização em certa área de negócios, com vantagens em relação aos concorrentes.
- c) Sinergias: exploração de áreas afins e complementares de negócios.
- d) Flexibilidade estratégica: diversificação das três dimensões do vetor crescimento ou adoção da estratégia de buscar e fazer uso de recursos e competências que sejam rapidamente transferíveis entre as áreas estratégicas de negócios, para evitar que mudanças repentinas causem impactos negativos nos negócios da organização.

Já em relação à estratégia competitiva, têm-se:

- a) Estratégia de maximização da participação no mercado: ampliação da participação relativa da organização nas linhas atuais de produtos e mercados.
- b) Estratégia de diferenciação de produto e serviço: busca pela diferenciação no desempenho dos produtos ou serviços em relação aos oferecidos pelos concorrentes.
- c) Estratégia de diferenciação de mercado: criação de uma imagem diferenciada para os produtos ou serviços de uma organização.
- d) Estratégia de crescimento: a organização faz seu crescimento sem esperar que o mercado crie oportunidades, através de uma postura agressiva, com expansão territorial e obsolescência programada de seus produtos.

Outro clássico em estratégia empresarial é Chandler (1998). Tal autor observa que o executivo decide em função do ambiente externo, tendo que adotar continuamente novas estratégias. Suas análises são:

- a) Estratégia: é o meio empregado pelas organizações para enfrentar as ameaças, oportunidades e necessidades ditadas pelo ambiente externo.
- b) Mudanças estruturais: relacionam-se com o tamanho da organização.
- c) Estrutura: acompanha a estratégia, sendo resultado do encadeamento de diversas estratégias fundamentais.
- d) Executivos: são responsáveis pela demora na implantação de estratégias, seja pela atenção demasiada em atividades ou despreparo.

Dando continuidade no estudo dos principais autores estratégicos, tem-se Porter (1986). Tal autor observa que as organizações possuem estratégias competitivas e competem entre si. A estratégia competitiva consiste em uma mescla entre finalidades e meios. São cinco componentes que a organização deve avaliar e lutar para garantir seu sucesso:

- a) Fornecedores e seu poder de negociação.
- b) Entrantes potenciais e sua ameaça.
- c) Compradores e seu poder de barganha.
- d) Produtos ou serviços substitutos e sua ameaça.
- e) Concorrência entre as organizações.

Dessa forma, a estrutura existente no setor serve de parâmetro para adaptação das forças e fraquezas da empresa, sendo a estratégia vista como construtora de defesas contra as forças competitivas ou usada para encontrar posições em que as forças sejam mais fracas. O conhecimento das aptidões da empresa e das causas das forças competitivas vai destacar as áreas nas quais a empresa deve ter competição adicional e onde evitá-la.

Ao lidar com as forças que conduzem a concorrência no setor, uma empresa pode desenvolver uma estratégia que assuma uma posição ofensiva. Essa postura é designada para fazer mais do que simplesmente lidar com as forças entre si; ela deve alterar suas causas.

Inovações em *marketing* podem gerar identificação de marca ou diferenciar o produto de outra forma. O equilíbrio de forças é parcialmente resultado de fatores externos e está parcialmente submetido ao controle da empresa.

Logo, a evolução do setor é estrategicamente importante, pois traz mudanças nas forças competitivas. As tendências que trazem prioridade mais

alta do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as fontes de competição mais importantes no setor e aquelas que levam novas causas para o primeiro plano.

No planejamento em longo prazo, a tarefa é examinar cada força competitiva, prever a magnitude de cada causa implícita e, então, construir um quadro do provável potencial de desenvolvimento do setor.

Portanto, conclui-se que cada setor tem uma estrutura implícita, ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, que dão origem às forças competitivas.

O estrategista deve posicionar sua empresa para lidar melhor com o ambiente de sua indústria ou influenciar o ambiente a favor da empresa, devendo saber o que faz o ambiente se mover, sendo o conhecimento das forças competitivas a chave para a formulação de um programa estratégico eficiente e eficaz. Para Porter (1986) esse programa se baseia na escolha entre três tipos de estratégias genéricas.

O conceito de estratégias genéricas advém do fato de Porter (1986) acreditar ser possível definir uma caracterização de estratégias amplas. Nesse sentido, as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas.

Porter (1986) propôs uma tipologia de estratégias competitivas genéricas na proporção que podem ser empregadas por qualquer tipo de empresa em qualquer tipo de indústria independentemente do estágio de desenvolvimento da mesma.

A estratégia de liderança em custo implica que o ponto central é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.

A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço isolam a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

Nas estratégias de enfoque, a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria. O enfoque pode ser em custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação.

O Quadro 3, apresentado a seguir mostra as principais características que o autor associa a cada tipo genérico de estratégia, assim como, suas principais vantagens e fontes de risco.

Quadro 3 Aspectos das estratégias genéricas

ABORDAGEM	PRINCIPAIS ASPECTOS	VANTAGENS	RISCOS
Liderança no custo total	Popularizada nos anos 70 com o conceito de curva de experiência; Busca de liderança no custo total através de políticas funcionais; Controle dos custos para mantê-los baixos, mantendo qualidade; Reinvestimento do lucro na modernização da produção.	São vantagens trazidas pelo baixo custo: Retornos acima da média; Defesa contra rivalidade dos concorrentes; Defesa contra comprador e fornecedor poderoso; Alta barreira de entrada; Levam a uma posição favorável em relação aos substitutos.	Altos custos na modernização do processo produtivo; Incapacidade de ver mudanças necessárias no <i>marketing</i> ou produto devido ao foco no custo; Mudança tecnológica anula aprendizado anterior; Risco de ser imitado.
Diferenciação	Produto único; A diferenciação se dá por marca, tecnologia, personalização; Os custos são controlados, a prioridade é o diferencial.	Cria posição defensável com a obtenção da lealdade dos consumidores com relação à marca. Isso fortalece a resistência da empresa frente às cinco forças competitivas.	Compradores podem sacrificar lealdade à marca por baixo custo; Sofisticação do consumidor; Risco de ser imitado.
Enfoque	Consiste em focar um definido grupo comprador; Tem alvo definido, escopo menor do que abordagens de custo e diferenciação; Atinge baixo custo e/ou diferenciação no alvo estratégico estabelecido.	Como pode assumir características de diferenciação e/ou baixo custo, a abordagem de enfoque assume as vantagens inerentes a estas outras abordagens.	Redução das diferenças entre alvo estratégico e o mercado; Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico.

Fonte: Porter (1986)

Porter (1986) cunhou ainda o termo *stuck-in-the-middle* (meio-termo), para classificar aquelas empresas que não conseguem implementar com sucesso nenhuma das estratégias genéricas, sendo um tipo residual.

Esse posicionamento rende a obra do estudioso diversas críticas. O próprio Porter (1991) pondera que em poucas situações seria viável a perseguição simultânea das estratégias de baixo custo e de diferenciação, em função de uma determinada combinação muito particular de circunstâncias.

As principais críticas empreendidas ao trabalho de Porter se ligam à validade de seu estudo estar somente direcionada a realidade de grandes corporações, podendo ser pouco empregada em ambientes de micro e pequenas organizações.

Além disso, a dinamicidade e rivalidade presentes nos mercados podem facilitar a cópia rápida de qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva se torna sempre temporária.

Contudo, o modo porteriano de concepção de estratégia é o que apresenta maior difusão em termo mundial e se enraíza mais facilmente nas consciências e no ensino, ainda que seja alvo de muitas críticas. Tal difusão tem início em fins de 1970 e começo dos anos 80, na proporção que o pensamento porteriano começou a influenciar os escritos, o ensino, as práticas e as consultorias em administração.

Uma prova disso, segundo Aktouf (2002), um dos principais críticos do autor, é que as ideias de Porter se tornaram, rapidamente, os fundamentos obrigatórios de disciplinas nos cursos de graduação e pós-graduação em Harvard.

Em respostas às críticas feitas ao seu trabalho, Porter (1989) lança um olhar para o ambiente intraorganizacional e apresenta a cadeia de valores.

A análise da cadeia de valores trata fundamentalmente do detalhamento e conhecimento das atividades executadas por uma organização que tem

relevância estratégica, para que se consiga, então, verificar o comportamento dos custos e as eventuais fontes de diferenciação para os produtos, a depender da estratégia genérica escolhida.

Logo, o estudo da cadeia de valor de uma organização é a chave para a efetivação da vantagem competitiva. Nos dizeres de Porter (1989) toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Já Mintzberg (1992) busca complementar os trabalhos de Ansoff (1977) e Porter (1986), apresentando os tipos de estratégias reunidas a partir do negócio central da organização, observando sua localização, distinção, elaboração, extensão e reconcebimento.

A localização indica o estágio do negócio na rede em geral e na indústria em particular.

A distinção indica as características que fazem a organização possuir vantagem competitiva e vencer. As principais estratégias são de diferenciação e foco.

Já a elaboração consiste em efetuar sua concepção de negócio central, tendo como estratégias penetração, desenvolvimento de mercado e de produto e expansão geográfica.

Extensão designa o ir além do negócio essencial da organização, sendo as estratégias principais as de integração, de diversificação, de entrada e controle, de combinação (diversificação e integração) ou de retirada.

Após as quatro fases apresentadas, surge a necessidade de se avaliar o rumo dos acontecimentos, procedendo-se uma análise do resultado das ações empreendidas, para verificação dos resultados (reconceber o negócio). As estratégias adotadas são: redefinição, mudança da essência ou recombinação de negócio.

Desse modo, observa-se que, até o momento, os principais trabalhos citados relacionam a estratégia como um posicionamento frente às demandas do ambiente, ou seja, o foco é na relação da estratégia com o ambiente.

Todavia, existem pesquisadores como Barney (1991) e Prahalad e Hamel (1990) que entendem que a força da estratégia está em sua relação com os recursos internos da empresa.

A visão da firma baseada em recursos (no original, *resource base view of the firm, RBV*), originada de um conceito da economia industrial, tem estado em crescente popularidade na literatura estratégica desde meados dos anos 80.

Essa abordagem considera o uso eficiente de raros e únicos recursos como a principal fonte de vantagem competitiva, e realça que a heterogeneidade e a imobilidade de recursos podem ser fontes de uma vantagem competitiva superior. Para isso, os recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (BARNEY, 1991).

Na visão baseada em recursos, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (WERNERFELT, 1984).

Para Prahalad e Hamel (1990) a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por recursos. Isso caracteriza a abordagem de visão baseada em recursos como primordialmente ‘de dentro para fora’.

Corroborando, Penrose (1997) afirma que o meio é afetado pela ação das próprias empresas, e depois modifica suas reações, num processo interativo de retroalimentação.

Para Fleury e Fleury (2003) a visão baseada em recursos postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque

ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma. Outra premissa básica da Visão Baseada em Recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar, porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Observa-se, então, o papel determinante que o recurso ocupa nessa abordagem. Nesse sentido, é necessário analisar melhor a questão. Para Galbreath e Galvin (2004), recursos dentro da VBR são geralmente divididos em duas categorias fundamentais: recursos tangíveis e recursos intangíveis. Recursos tangíveis incluem os fatores que contêm valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais. Recursos intangíveis são recursos que, por outro lado, não são físicos ou não financeiros em sua natureza e que raramente são incluídos no balanço empresarial.

Os recursos no âmbito intraorganizacional são a base para a construção de competências, outro conceito-chave na VBR. Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa é o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Barney (1991) chama a atenção para a questão que nem todas as competências são e podem ser consideradas estratégicas, sendo para isso necessário que essas competências tenham valor, raridade, dificuldade de imitação e substituição. Isso pode ser visualizado no esquema abaixo:

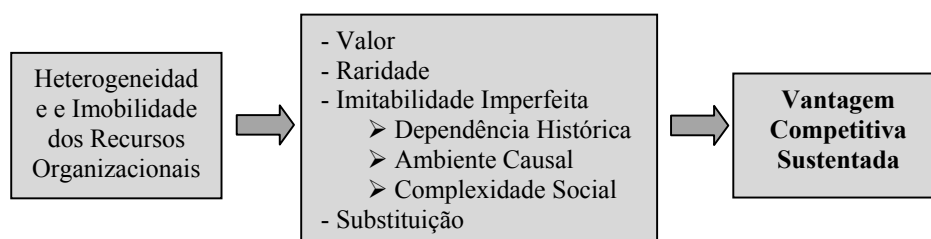


Figura 3 Competências e recursos do ambiente interno
 Fonte: adaptado de Barney (1991)

Diante disso, a opção por uma estratégia se associa a uma competência na qual a empresa precisa ser ‘mais excelente que seus competidores’. Em síntese, uma empresa para ser competitiva necessita realmente compreender como se articulam competência essencial e estratégia empresarial.

A partir da abordagem da VBR entende-se que a valorização dos atributos internos da firma deve servir como fonte de vantagem competitiva sustentável e que, em especial o conhecimento, agrega valor aos produtos e serviços produzidos e oferecidos ao mercado (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Portanto, os autores clássicos da abordagem de visão baseada em recursos, defendem que a estratégia deriva de competências essenciais que a empresa apresenta. Nessa linha de pensamento, no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. Assim, a visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados, e a partir dessa análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pela empresa.

Dessa forma, pode-se concluir que os principais expoentes da pesquisa em estratégia empresarial apresentam duas perspectivas distintas de abordagem do fenômeno, sendo uma focada na relação da estratégia com o ambiente organizacional externo e a outra direcionada para a interface entre estratégia e ambiente intraorganizacional. O Quadro 4 ilustra essa assertiva.

ESTRATÉGIA RELACIONA-SE AO AMBIENTE EXTERNO	ESTRATÉGIA RELACIONA-SE AO AMBIENTE INTERNO
Ansoff (1977) – vetor de crescimento (elo produto e mercado). Chandler (1998) – estrutura acompanha estratégia. Porter (1986) – posicionamento. Mintzberg (1992) – estratégias emergentes.	Barney (1991) – recursos. Prahalad e Hamel (1990) – competência essencial. Penrose (1997) – meio afetado pelas empresas.

≠

Quadro 4 Perspectivas de abordagem da estratégia em função do ambiente
 Fonte: Sistematizado pela autora

A partir dessa sistematização, compreende-se que um dos principais debates que permeiam as discussões sobre o fenômeno estratégico se liga a inexistência de consenso entre a relação que realmente se processa entre estratégia e estrutura, considerando os ambientes organizacionais. A ligação da estratégia com o ambiente é compreendida, segundo Mintzberg (1979), na medida em que a estratégia é a força mediadora entre a organização e seu ambiente.

O ambiente externo à organização é o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da mesma em uma situação de influência recíproca. Conforme visto, a relação da organização com o seu ambiente externo são deveras complexos. Tal complexidade se dá por não haver

consenso acadêmico acerca da atuação determinística do ambiente sobre as organizações.

Assim, o pano de fundo das duas perspectivas de estudo de estratégia liga-se à ocorrência ou não da questão do determinismo ambiental sobre as organizações. Nesse sentido, vale ilustrar a discussão. Na literatura, encontram-se várias vertentes teóricas que defendem distintos e controversos aspectos sobre essa relação.

Quadro 5 Visão das teorias ambientais sobre a relação organização/ambiente

TEORIA	EFEITO DO AMBIENTE NA ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAIS IDEIAS SOBRE A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO/AMBIENTE
Contingência Estrutural	Determinista	As características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo.
Neoclássica	Determinista	Retoma as ideias da teoria clássica, flexibilizando-as. O planejamento é localizado como um instrumento de mediação entre o ambiente e a gestão, modelando a organização para que atenda às restrições ambientais.
Ecologia Organizacional	Determinista	As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. O ambiente impõe adaptações à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver.
Dependência de Recursos	Não determinista	Os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais.
Custos de Transação	Não determinista	As organizações são estruturas ativas que interagem e devem buscar estabelecer regras e mecanismos de troca em seus ambientes de negócio que minimizem os custos de suas transações comerciais.

“continua”

Quadro 5 “conclusão”

TEORIA	EFEITO DO AMBIENTE NA ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAIS IDEIAS SOBRE A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO/AMBIENTE
Configurações Estruturais	Não determinista	As organizações tendem a se estabilizar em configurações que garantem a congruência entre: a estrutura, a forma de coordenação, e fatores contingenciais internos e externos. Tais configurações congruentes determinam a forma organizacional, rompendo-se com o determinismo puramente ambiental do contingencialismo.
Institucional	Determinista	As empresas estão inseridas em uma matriz institucional que as levam a ajustar continuamente a forma organizacional às forças ambientais determinadas pelas coalizões dominantes.
Neo-Institucional	Não determinista	As relações cotidianas entre os atores ambientais em processos de negociação de decisões e ações (em reuniões, debates, associações de classe, conferências, acordos e outras atividades) geram a construção de um ambiente ‘negociado’.
Organizações em Rede	Não determinista	As redes organizacionais são entendidas como construções sociopolíticas, articuladas de forma ativa pelas organizações.

Fonte: Bataglia (2006)

O Quadro 5 permite a visualização das principais ideias sobre organização e ambiente a partir de diferentes pressupostos teóricos. Pondera-se que não é objetivo deste trabalho discutir cada uma das teorias apresentadas no quadro 5, uma vez que as mesmas não discutem diretamente estratégia. A apresentação sintética dessas teorias visa evidenciar que a questão de organizações e ambiente que permeia a estratégia, possui uma abordagem de pesquisa que está além dela. Além disso, essa multiplicidade de concepções confirma que a ciência ainda não apresenta uma resposta definitiva sobre a questão do determinismo ambiental sobre as organizações.

Pode-se pensar que essa questão terá diferentes respostas a partir das diferentes orientações paradigmáticas que o pesquisador empregar em suas investigações. Contudo, vale ponderar que só porque um homem observa um fenômeno de uma forma e outro de outra, não quer dizer que todos dois visualizaram a essência daquele objeto, tendo visto apenas diferentes partes de um todo.

Logo, explicações relativistas para essa questão são perigosas, pois induzem ao afastamento do foco de pesquisa do todo para as partes. Acredita-se que quando a pesquisa científica conseguir visualizar o todo, o aprofundamento será mais explícito.

Outra justificativa para essa multiplicidade de ideias está ligada ao principal aspecto do ambiente organizacional externo, sendo esse a incerteza. A incerteza faz com que cada situação se processe de forma distinta, tornando mais difícil ainda o estabelecimento do caráter determinístico ou não do ambiente sobre a empresa.

Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 2) ponderam que a única certeza que se tem no campo da estratégia é que sua aplicação se dá no terreno da incerteza e é consequente da competitividade.

Dessa forma, a incerteza faz-se sempre presente no ambiente, nas organizações e, conseqüentemente, na estratégia. Milliken (1987) em seus estudos aponta a existência de três tipos de incerteza ambiental:

- a) Incerteza sobre o 'estado' ou 'incerteza ambiental percebida' trata da imprevisibilidade de elementos que compõem o ambiente, ou seja, o gestor reconhece que não pode prever todas as situações. À proporção que aspectos intrínsecos a volatilidade, complexidade e heterogeneidade configuram a natureza dinâmica do ambiente, maior a probabilidade de administradores operarem em um tipo de

ambiente que aumenta a sensação de incerteza. Logo, quanto maior a dinamicidade, maior a percepção da incerteza.

- b) Incerteza sobre o ‘efeito’ mesmo que o estrategista faça uma projeção, ele é por natureza incapaz de prever como os aspectos ambientais podem impactar sua organização. Isso significa que conhecer um fato é diferente da capacidade de prever suas prováveis relações de causa e efeito.
- c) Incerteza sobre ‘resposta’ trata da complexidade inerente ao processo de escolha de opções disponíveis e seus possíveis resultados em relação a um dado problema ou situação. O estrategista reconhece o imperativo de agir, mas desconhece grande parte das possíveis consequências de suas escolhas.

Assim, a incerteza ocorre no aspecto de prever todas as variáveis que existem em um ambiente, prever quais variáveis irão afetar a organização e como optar por uma alternativa sem conhecer seus reais impactos.

Todavia, apesar da existência desse fator, o estrategista deve tentar conhecer ao máximo o seu ambiente, pois ainda que tenha a percepção da incerteza, esta pode ser reduzida ao se considerar o nível de informações levantadas acerca de determinado assunto. Embora sempre se trabalhe com o conceito de redução da incerteza e não eliminação da mesma.

Sobre o estrategista nesse cenário incerto e, por muitos, visto como determinístico, Archer (2000) e Searle (2001) afirmam que embora condicionado por hábitos, normas, rotinas e instituições, os seres humanos têm liberdade para escolher suas ações. Assim, mesmo que os fatores contextuais exerçam importantes influências sobre as organizações, Child (1972) sustenta que os tomadores de decisões organizacionais não são passivos. Exercem

escolha e executam ações que promulgam o ambiente de suas organizações. Os comportamentos estratégicos não são determinísticos.

Nesse aspecto, vale mencionar que além das vertentes teóricas que defendem a estratégia como um posicionamento ou uma combinação de recursos da firma, emerge mais recentemente, na década de 1980, uma teorização da estratégia com prática.

Essa perspectiva de estudo pretende ser integradora envolvendo, simultaneamente, ambiente e pessoas considerando o determinismo de forma parcial. Segundo Albino et al. (2010), na visão da estratégia como prática social as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo.

Tal teorização está ligada a busca de referências nas ‘teorias da prática’ de cunho sociológico (Bourdieu, Giddens, Foucault, De Certeau, Sztompka) e da filosofia (Heidegger, Wittgenstein, Dreyfus, Schatzki), visando compreender a estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 2002).

O estudo da estratégia como prática social foca na compreensão de como os estrategistas executam a estratégia, ou seja, o fazer estratégico, estudando o relacionamento entre eles, e dos mesmos com os recursos físicos e sociais presentes em um dado contexto (JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

Segundo Santos, Sette e Tureta (2006, p. 8), os três elementos fundamentais podem ser identificados na agenda de pesquisas da estratégia como prática social, sendo esses:

- a) prática (práxis ou o trabalho da estratégia);
- b) praticantes (os trabalhadores da estratégia);
- c) as ferramentas, artefatos, tecnologias, ‘receitas’, linguagem, discursos que as pessoas utilizam no trabalho da estratégia.

Assim, observa-se que a abordagem da estratégia como prática está interessada no cotidiano das relações sociais que envolvem o fazer estratégico, em detrimento do processo estratégico, formulação, implementação e controle. Volta-se a atenção para as pessoas e sua capacidade de produzir ações efetivas em um dado ambiente.

Nos dizeres de Whittington (2002), a estratégia é algo que as pessoas fazem. Quanto mais se aproxima da prática, mais se percebe que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas uma atividade realizada pelas pessoas.

Whittington, Johnson e Melin (2004) propõem um modelo para o estudo da estratégia como prática, visando evitar a descontextualização do estudo da atividade de fazer estratégia.

O modelo é pertinente, pois contempla, simultaneamente, o estrategista e o contexto de estruturação da estratégia sem priorizar um dos polos. Visualiza-se, assim, estrategista e estrutura de uma maneira dialética sem focar qual dos polos está determinando a relação.

O modelo é descrito na Figura 4.

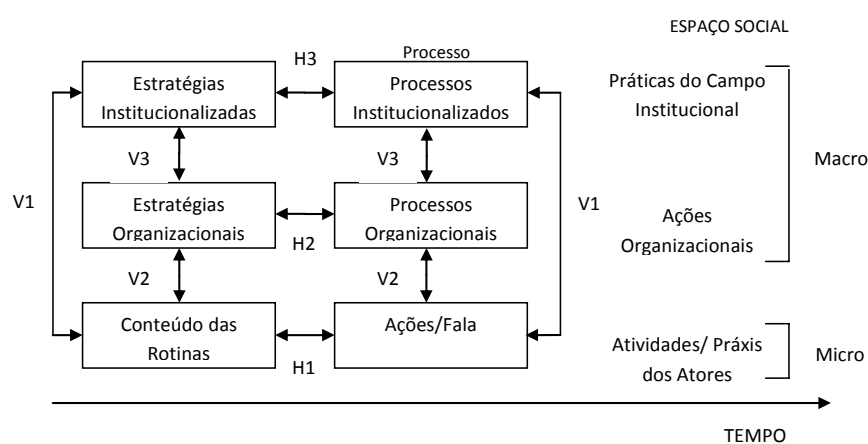


Figura 4 Modelo de estudo da estratégia como prática social

Fonte: Albino et al. (2010) elaborado a partir de Whittington, Johnson e Melin (2004)

O modelo trabalha dois níveis do “fazer estratégico”, sendo esses: microrrepresentado pelo cotidiano do agente-estrategista, seus diálogos e rotinas e o macro, subdividido no contexto organizacional e no cenário institucional que envolve a organização. Considerando esses campos, analisa-se o relacionamento horizontal e vertical entre as variáveis, por exemplo, no nível micro as ações e fala do estrategista se relacionam horizontalmente (H1) com o conteúdo das rotinas organizacionais que, por sua vez, em nível macro se relaciona com as estratégias organizacionais (V2).

Dessa forma, ao empregar esse modelo o pesquisador estará considerando questões do tipo onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; quem as realiza; quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; quais são as técnicas e ferramentas utilizadas e como a atividade de fazer estratégia é organizada (ALBINO et al., 2010).

Portanto, a relevância do estudo da estratégia como prática social reside em reconhecer a estratégia como um domínio inicial das pessoas e não das organizações. Nesse sentido, essa vertente apresenta muitos horizontes de aprofundamento teórico metodológico que certamente contribuirão para compreensão de sua prática real e cotidiana nas organizações.

Corroborando Santos, Sette e Tureta (2006, p. 13) afirmam que:

[...] a perspectiva da estratégia como prática social é uma abordagem teórica que pode gerar *insights* importantes, não só para os acadêmicos, que têm procurado superar as diferenças entre as suas teorias sobre o que seja estratégia, e o que ela ‘realmente’ é na prática, como também para os praticantes, que precisam desenvolver competências para exercer, de maneira mais efetiva, a sua função como estrategistas.

Na sequência, aprofunda-se a discussão sobre a pesquisa em estratégia analisando-a em termos epistemológicos e metodológicos. Diante disso pode-se

descortinar aspectos que estão encobertos na construção de cada autor que investiga estratégia. Desvelar-se-á as bases teóricas que estão por trás das construções feitas por Ansoff (1977), Chandler (1998), Porter (1986), Mintzberg (1992), Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), Penrose (1997) e dos autores ligados a abordagem da estratégia como prática social.

3.2.2 Questões epistemológicas

A estratégia vem sendo estudada de diferentes maneiras e abordagens ao longo dos anos, conforme verificado no tópico anterior. Neste trabalho, para abordar a construção epistemológica desse fenômeno, estuda-se três aspectos sendo estes: o estágio epistemológico da pesquisa, a filosofia da ciência e a metodologia.

A complexidade da pesquisa em estratégia reside no “estágio epistemológico” que a mesma se encontra, em função de sua evolução e desdobramentos enquanto campo de estudos serem recentes, a partir da segunda metade do século XX.

Tal campo de estudos encontra-se em uma fase pré-paradigmática (PFEFFER,1993; KETCHEN; BERGH, 2004), sendo que as pesquisas científicas logram êxito em estabelecer pequenos consensos. Hambrick (1990) qualifica a pesquisa em estratégia como adolescente.

Recorrendo à Teoria das Revoluções Científicas de Thomas Kuhn (1962), tem-se que uma fase pré-paradigmática é caracterizada por uma desorganização no processo de busca por um corpo de conhecimento legitimado pela comunidade científica e capaz de orientar toda a sua produção. Esse corpo denomina-se paradigma.

No início da transição da etapa pré-paradigmática para a construção de um paradigma, nota-se um pequeno consenso entre os pesquisadores acerca dos principais aspectos, conceitos e características de um determinado objeto de estudo.

Seguindo essa linha de pensamento, então, a pesquisa em estratégia estaria em uma etapa de proposição de várias teorias que possam vir a consolidar-se em um paradigma aceito pelos pesquisadores da área, havendo um incipiente consenso sobre alguns aspectos intrínsecos ao fenômeno.

O esquema abaixo representa o processo de evolução do conhecimento proposto por Kuhn (1962) baseado no conceito de rupturas e construções paradigmáticas.



Figura 5 Evolução paradigmática
Fonte: adaptado de Kuhn (1962)

Logo, observa-se pela Figura 5, que a estrutura de evolução do conhecimento científico não é significada pelo autor pela acumulação de saberes, mas por quebras radicais decorrentes da forma habitual de fazer ciência não responder mais as necessidades do momento. Há, por conseguinte, a substituição de um paradigma por outro, por meio da revolução científica, sendo que as teorias são incomensuráveis entre si. O processo de produção de conhecimento não é, portanto, uma conquista linear e incremental, pois o conhecimento progride por fases recorrentes de ciência 'normal' e 'revolucionárias'.

Para Hassard e Kelemen (2002), na análise organizacional o convencionalismo kuhniano tornou-se normativo em explicações de

desenvolvimento do conhecimento. Essa versão vê o ‘bolo’ teórico e empírico cortado em vários ‘paradigmas’, o número e a composição dos quais variam de acordo com a receita metateórica usada. A partir de uma perspectiva de produção de conhecimento, tais paradigmas representam conjuntos de pressupostos e convicções que são realizados em comum por uma comunidade de pesquisadores.

Nessa ótica, acredita-se que a investigação em estratégia caminha para a formação de um paradigma para a produção da ciência normal, ainda que isso leve tempo. Assim, a pesquisa acerca desse fenômeno, estando em uma fase de múltiplos paradigmas, apresenta espaço para os mais diversos estudos.

A discussão de paradigmas em estratégia é uma tarefa complexa, considerando ser o fenômeno recente e, principalmente, abordado sob uma perspectiva predominante de pesquisa positivista.

Todavia, é possível delinear nessa fase pré-paradigmática da pesquisa em estratégia, um incipiente consenso acadêmico sobre o assunto. Vale ressaltar, que esses consensos encontram-se no campo teórico da captação dos efeitos da estratégia, não suas origens, no estrategista.

O Quadro 6 exemplifica temáticas reconhecidas na academia como intrínsecas à investigação científica da estratégia.

Pode-se observar que as temáticas centrais representam características ou aspectos relacionados à estratégia e não a atividade em si. A atividade em si está no pensar estratégico, ou seja, no homem. Não é possível criar um paradigma somente a partir de protoparadigma, uma vez que este último, representado no quadro acima, possibilita indícios para a explicação do fenômeno, e não a sua compreensão.

Quadro 6 Principais temas de pesquisa sobre estratégia

Temas centrais na pesquisa em estratégia	Incerteza ambiental; Competição; Cooperação – alianças estratégicas; Plano; Orientação; Truque; Ambiente externo e interno; Processo estratégico: o pensar (formulação) e a mudança (implementação); Evolução do processo estratégico: Deliberação x Emergência; Prospecção de futuro; Posicionamento; Recursos; Competência Essencial; Cadeia de Valor; Capital Social; Prática da Estratégia.
---	--

No entanto, com tais indícios, é possível caminhar para o desenvolvimento de um saber holístico, desde que sejam analisados apenas no contexto em que surgem e se desenvolvem. Os indícios são peças auxiliares na construção do saber em estratégia, não são determinantes. Os pesquisadores da área, para obterem um avanço epistemológico, necessitam voltar sua atenção também para aspectos essenciais da atividade, como seus fatores típicos. Ou seja, buscar paradigmas.

Ocorre que isso implica em uma ruptura com a tradição, pois, como foi apresentado, o campo é dominado pela “visão negocial”. Tal ruptura se dá mediante a adoção de pressupostos e premissas pelo pesquisador, relacionados ao próprio modo de fazer ciência e enxergar a realidade. Assim, a contribuição de Kuhn (1962) para o debate é válida, em função de sinalizar sobre a constituição primária da atividade, que está na fase pré-paradigmática.

Para ilustrar esta fase pré-paradigmática apresenta-se o trabalho de três pesquisadores, Gavetti e Levinthal (2004), Whittington (2002), Fischmann e Boaventura (2003), que estudam o processo de construção do conhecimento em

estratégia. Diante desses estudos, pode-se verificar como os resultados mostram formas diferentes de se compreender a estratégia, havendo pouco consenso acadêmico e muitas questões sem resposta.

De acordo com Gavetti e Levinthal (2004) é possível compreender a estratégia como um campo de conhecimento com raízes interdisciplinares, que vão da economia à sociologia organizacional. Esses apresentam várias escolas que influenciaram o desenvolvimento da pesquisa em estratégia. As variáveis estudadas pelos mesmos são: se o processo de escolha referente à ação estratégica é comportamental ou racional e, se o tipo de abordagem do fenômeno é situacional, considerando as características específicas dos atores envolvidos no processo estratégico ou estrutural focando os padrões gerais de comportamento agregado da organização e mercado.

Dessa forma, a primeira escola é denominada Engenharia da Estratégia que abarca todo o corpo de conhecimento que visa fundamentar os mecanismos para a elaboração deliberada da estratégia empresarial. Dirigi-se, assim, às preocupações práticas da gestão estratégica, considerando-se em particular, como o desenho de processos de planejamento pode melhorar a tomada de decisão estratégica que é considerada um misto entre comportamento e razão, situação e estrutura. Ansoff (1977) foi um dos pesquisadores influenciados por essa corrente de pensamento.

Há também uma escola de pensamento derivada da Teoria dos Jogos, que avalia o posicionamento estratégico dos agentes do ponto de vista do comportamento racional e abordagem situacional.

Outra escola apontada por Gavetti e Levinthal (2004) é intitulada Estrutura-Condução-Desempenho que utiliza conceitos da teoria microeconômica para analisar o comportamento, as pressões sofridas e o desempenho das empresas no seu ambiente.

Tem-se ainda a Visão Baseada nos Recursos que defende que o desempenho e a competitividade da empresa são baseados na configuração dos seus recursos, sendo seu principal expoente Barney (1991).

No mais, os autores apontam a corrente das Visões Emergentes que considera a formação da estratégia na empresa, um resultado da consolidação de padrões comportamentais de seus indivíduos, sendo a abordagem de cunho situacional.

Por último, tem-se a corrente da Economia Evolucionária que estuda aspectos comportamentais no interior da firma, baseado nos escritos sobre racionalidade limitada de Simon.

O esquema abaixo retrata o mapeamento da pesquisa estratégica efetuado por Gavetti e Levinthal (2004):

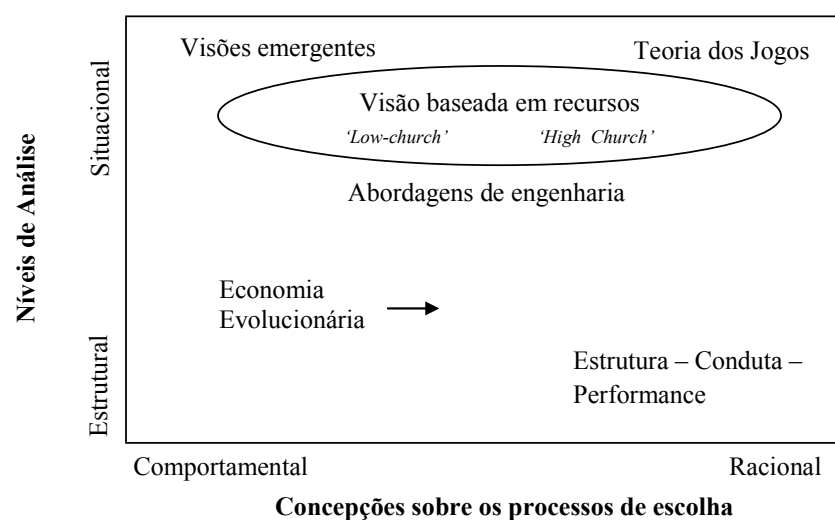


Figura 6 Mapa da pesquisa em estratégia
Fonte: Gavetti e Levinthal (2004, p. 1310)

Finalizando seu trabalho, Gavetti e Levinthal (2004) ponderam que a pesquisa em estratégia vai se desenvolver, na medida em que conseguir estudar

o fenômeno em uma abordagem de meio-termo, sem polarizar comportamento e racionalidade, situação e estrutura. Os autores defendem, portanto, a necessidade de uma visão holística sobre o fenômeno estratégico.

Whittington (2002), por sua vez, oferece outra perspectiva sobre a construção da pesquisa em estratégia apresentando quatro abordagens que são elaboradas a partir de duas dimensões, sendo essas: os resultados, nos quais as abordagens podem estar somente direcionadas para a maximização dos lucros ou considerarem como resultados outros fatores além deste e, a outra dimensão consiste no estudo de como as abordagens significam o processo de formação da estratégia, em emergente ou deliberado.

As quatro abordagens são denominadas como: clássica, evolucionista, processual, sistêmica, sendo representadas no esquema a seguir:



Figura 7 Perspectiva da pesquisa em estratégia
Fonte: Whittington (2002, p. 4)

A abordagem clássica que tem como um dos seus principais representantes Chandler, Ansoff e Porter fornecem as respostas dos livros sobre

a estratégia, ou seja, as mais comumente empregadas. Essa afirma que a estratégia consiste numa atividade racionalmente planejada, cuja formulação possui impacto direto nos resultados a serem atingidos pela empresa. Essa abordagem está voltada para a maximização dos lucros.

Já abordagem evolucionista, parte do pressuposto que a complexidade do ambiente torna a elaboração da estratégia algo de difícil utilidade, portanto, ela deve emergir de um determinado contexto específico, em que as empresas que não conseguem maximizar seu lucro dificilmente possuem chance de sobrevivência. A afirmação acima se fundamenta na biologia evolutiva. Essa professa que em um mercado de extrema competição uma empresa se mantém competitiva e em operação, apenas se for mais apta que suas concorrentes, ou seja, o ponto de vista evolucionário está no mercado e não nos gerentes. Assim, tudo que os gerentes podem fazer é tentar garantir que as empresas se ajustem o mais eficazmente ao ambiente em que estão inseridas. Os autores centrais são Hannan; Freeman e Williamson.

Todavia, na abordagem sistêmica, a formulação da estratégia deliberada é o aspecto mais relevante, sendo permitido o alcance de resultados plurais, uma vez que a empresa é constituída por pessoas com diferentes objetivos e interesses. Essa abordagem também ressalta a importância do contexto social e cultural como elementos determinantes no estabelecimento da estratégia. Os representantes de maior destaque são Granovetter e Whitley.

Por fim, tem-se a abordagem processual que vislumbra a formulação da estratégia como algo emergente, considerando a existência de vários objetivos e resultados a serem alcançados no contexto da empresa. Os principais autores são Cyert e March, Mintzberg e Pettigrew.

Há ainda autores que analisam o conhecimento em estratégia a partir da formulação de tipologias. Fischmann e Boaventura (2003, p. 6) analisando as

principais definições de estratégia existentes as classificaram em quatro grandes grupos:

- a) Estratégia pelos Objetivos - um grupo de estudiosos que procura relacionar estratégias com objetivos ou metas, como em uma relação causa-efeito, ou seja, como se a estratégia estivesse imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos, sendo estes: Ackoff (1970), Andrews (1971), Bethlem (2001), Chandler (1962), Christensen et al. (1978), Drucker (1977), Fahey e Randall (1998), Hofer e Schendel (1978), Johnson e Scholes (1999), Learned et al. (1965), Lorange e Vancil (1977), Miles e Snow (1978), Rhenman (1973), Rumelt (1974) e Steiner e Miner (1977).
- b) Estratégia pela Vantagem Competitiva – grupo de pesquisadores que partem do pressuposto que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva, sendo estes: Andrews (1987), Fahey e Randall (1998), Hax e Majluf (1991), Henderson (1989), Pfeffer (1998) e Porter (1980).
- c) Estratégia pela Competência Essencial - grupo de pensadores que defendem que eventuais vantagens competitivas, ou ainda vantagens na interação com oponentes, serão decorrentes das competências essenciais da organização, sendo estes: Andrews (1987), Hamel e Prahalad (1995), Hofer e Schendel (1978), Quinn (1992) e Werther e Kerr (1995).
- d) Estratégia pela Interação com Competidores – grupo de acadêmicos que acreditam que a estratégia somente pode ser compreendida em relação aos competidores, isto é, a estratégia de uma empresa sempre impacta a outra e vice e versa, sendo estes: Allison (1971),

Dixit e Nalebuff (1991), Newman (1950), Quinn (1992), Schelling (1960), Simon (1947), Von Neumann e Morgenstern (1944) e Zaccarelli (2000).

Dessa forma, verificado o estágio em que a atividade de pesquisa em estratégia se encontra, é preciso avançar em direção às formas pelas quais se faz o estudo científico na área, compreendendo a estrutura da filosofia da ciência nesse campo.

Para isso, recorre-se ao trabalho desenvolvido por Burrell e Morgan (1979), na medida em que esse é de grande valia e relevância, em virtude da descrição e explicação precisa de aspectos teórico-metodológicos das ciências sociais.

Os autores realizam um estudo da epistemologia e metodologia desenvolvidas no âmbito das ciências sociais atribuindo maior enfoque organizacional. Como ponto de partida, tem-se a abordagem das ciências, considerando que toda construção teórica se fundamenta em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade.

O primeiro foco de análise, a filosofia da ciência, considera a questão da polarização entre subjetividade e objetividade na produção do saber científico, a partir de quatro conjuntos dimensionais, sendo esses: a ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia.

A ontologia está ligada a essência do objeto de estudo, podendo ser manifestada em uma perspectiva subjetivista na forma de nominalismo, no qual o mundo social é composto de fatores abstratos além do mundo físico e objetivista na forma de realismo, que considera mundo social tão concreto quanto o físico.

A segunda dimensão, epistemologia, relaciona-se a fundamentação do conhecimento. Sob o ângulo subjetivo trabalha de forma antipositivista abordando os fenômenos considerando o ponto de vista dos indivíduos

relacionados. Já sob ângulo objetivo é denominada positivista, sendo os fenômenos estudados via relações de causa e efeito.

A dimensão natureza humana se processa, na medida em que o homem se relaciona com o ambiente no qual está inserido. Subjetivamente essa relação é significada como voluntarista, sendo o homem possuidor de livre-arbítrio e capaz de transformar o meio que o cerca. Objetivamente, no entanto, tem-se o determinismo, no qual o homem passivo é produto do ambiente.

Por fim, a última dimensão no tocante a filosofia da ciência diz respeito à metodologia, forma de se estudar rigorosamente os fenômenos. O método nomotético se adéqua as leis universalizantes das ciências naturais, pois é aplicável quando se estudam fatos gerais e repetitivos em perspectiva objetiva. E método ideográfico, de cunho subjetivo, concentra-se nas particularidades e individualidades que podem compor um determinado objeto de estudo.

Diante disso, fica evidente como a questão da subjetividade versus objetividade interfere na concepção, estruturação e realização de uma pesquisa científica. Cabe ao investigador escolher qual visão de mundo utilizará para analisar os fenômenos que se propõe a estudar e, a partir daí fazer pesquisas coerentes em todas as dimensões apresentadas por Burrell e Morgan (1979). Em uma perspectiva subjetiva, a pesquisa terá finalidades, metodologias, objetivos, resultados distintos de outra elaborada sob o ponto de vista objetivo.

No Quadro 7, aprofunda-se tal discussão:

Quadro 7 O debate subjetivo X objetivo dentro da ciência social

	Abordagem Subjetivista na Ciência Social			Abordagem Objetivista na Ciência Social		
CERNE DOS PRESUPPOSTOS ONTOLÓGICOS	Realidade como uma projeção da imaginação humana	Realidade como uma construção social	Realidade como um campo de discurso simbólico	Realidade como uma esfera contextual do conhecimento	Realidade como um processo concreto	Realidade como uma estrutura concreta
SUPOSIÇÕES SOBRE A NATUREZA HUMANA	Homem como espírito puro, consciente, ser	Homem como um construtor social, a figura do criador	Homem como um ator, a figura do usuário	Homem como um processador de conhecimento	Homem como um adaptador	Homem como um respondedor
POSTURA DOS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS	Para obter insights fenomenológicos, revelações	Para compreender como a realidade social é criada	Para compreender padrões do discurso simbólico	Para traçar contextos	Para o estudo de sistemas, processos, mudanças	Para a construção de uma ciência positivista
ALGUMAS METÁFORAS PREFERIDAS	Transcendental	Jogo da linguagem, realização, texto	Teatro, cultura	Cibernética	Organismo	Máquina
MÉTODOS DE PESQUISA	Exploração da pura subjetividade	Hermenêutica	Análises simbólicas	Análise do contextual do gestaltismo	Análises históricas	Experimentos em laboratórios e levantamentos
EXEMPLOS DE PESQUISA	Fenomenologia	Etnometodologia	Teoria da ação social	Cibernética	Teoria do sistema aberto	Teoria da aprendizagem social do comportamento

Fonte: Adaptado de Morgan e Smircich (1980, p. 492-495)

Dando continuidade, Burrell e Morgan (1979) trabalham a teoria da sociedade, trazendo em destaque a polarização sociológica sobre de ordem-conflito. A partir da ordem tem-se a sociologia da regulação e do conflito a sociologia da mudança radical.

A regulação apresenta como palavras-chave o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social e coesão, solidariedade, satisfação de necessidade e realidade, tentando compreender a unidade e coesão presentes na sociedade. A mudança radical, todavia, foca-se no conflito estrutural, modos de dominação, contradição, emancipação, privação e potencialidade, ocupando-se

da emancipação do indivíduo no tocante às estruturas sociais e ideológicas existentes.

Desse modo visualiza-se que para Burrell e Morgan (1979) a natureza da ciência pode ser compreendida em termos de uma polarização entre subjetividade e objetividade e a natureza da sociedade em termos de uma dimensão polarizada entre regulação e mudança radical. A partir desses dois polos, os autores elaboram um esquema de relação entre os mesmos para desenvolver uma fundamentação coerente para a análise da teoria social.

O esquema relacional evidencia que as dimensões associadas levam a emergência de quatro paradigmas sociológicos distintos para análise de uma ampla variedade de teorias sociais. Tais paradigmas são demonstrados através da figura abaixo, que contém ainda, exemplos de algumas construções teóricas que seguem a estrutura de produção do saber do paradigma que ilustram:

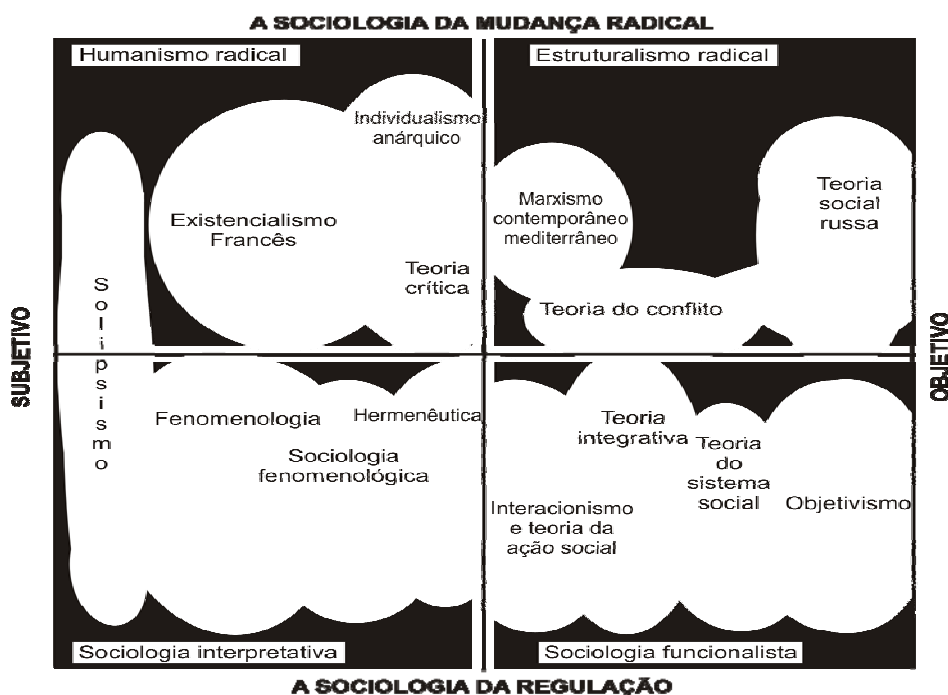


Figura 8 Os quatro paradigmas
 Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 29)

Essa forma de se analisar o fenômeno traz a possibilidade de compreender os mecanismos pelos quais há o desenvolvimento das ciências sociais aplicadas, especialmente, no que tange às relações entre as dimensões.

Assim, os paradigmas desenvolvem-se da seguinte maneira:

O paradigma funcionalista fundamenta-se na crença objetiva que a sociedade tem uma existência real, concreta, ordenada e regulada, estando e devendo se manter em equilíbrio. Sua abordagem é realista, positivista, determinista e nomotético.

Já o paradigma interpretativo, preocupa-se com a ordem e a regulação no mundo social, contudo, de um ponto de vista subjetivo, considerando as particularidades das pessoas. A abordagem desse paradigma é nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica.

Em uma perspectiva de mudança, tem-se o paradigma estruturalista radical que apresenta a crença objetiva que a sociedade apresenta uma estrutura própria, além do sujeito. Sua abordagem é realista, positivista, determinista e nomotética.

Por fim, o paradigma humanista radical, também em perspectiva de mudança, busca investigar as possibilidades e caminhos para o homem combater a alienação social. A abordagem desse paradigma é nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica.

Desse modo, a pesquisa na área de ciências sociais depende da orientação paradigmática do autor. Caso seja um indivíduo que acredite nos pressupostos objetivistas, adotará metodologias positivistas, do contrário será um antipositivista.

Todavia, a produção do conhecimento necessita de visões multiparadigmáticas sobre os objetos de estudos, pois a concentração da comunidade científica em um paradigma limita a compreensão dos fenômenos. Como base para essa necessidade de estabelecer visões multiparadigmáticas

sobre os fenômenos organizacionais, tem-se o trabalho de Hassard e Kelemen (2002) que apontam para a prática de produção e consumo de conhecimento além do paradigma dominante.

Corroborando, Lewis e Kelemen (2002) afirmam em seus estudos que a polarização dos paradigmas modernos e rupturas entre posições modernas e pós-modernas podem inibir pesquisadores de explorar o potencial de compreensão dos fenômenos.

Tem-se ainda, Watson (1997) que defende a estratégia do pluralismo pragmático como uma forma de garantir que os conceitos tomados a partir de diferentes paradigmas das ciências sociais ou disciplinas sejam reunidos em uma perspectiva única e coerente para dar forma ao estudo particular a que se referem.

Dessa forma, pretende-se com a crítica a estratégia puramente funcionalista o reordenamento da visão tradicional, especialmente no que tange ao ramo do saber administrativo. A partir da administração, faz-se uma reconstrução para um entendimento diferenciado. Importante destacar que não se desconstrói, mas sim se reconstrói. A diferença evidencia-se em: desconstruir consiste em se desfazer de algo para reconstruir, ao passo que reconstruir consiste apenas em reconstituir, tornar ao formato anterior e ampliar.

A estratégia constitui-se algo próprio do homem. Onde houver homem e sociedade haverá atividades estratégicas, independente da natureza de tais atividades (militares, econômicas, sociais, políticas, esportivas, sociais, culturais, acadêmicas etc.). Por isso, a necessidade de se aplicar a comensurabilidade paradigmática para complementar a visão funcionalista que já se tem do processo estratégico operacional, a partir do saber pensar estratégia, próprio do homem.

Desse modo os paradigmas representam de certa forma, uma descrição de como e porque o investigador trabalha deste ou daquele modo. Ou seja, ocorre o esclarecimento sobre a filosofia da ciência.

Em estratégia, o trabalho de Burrell e Morgan (1979) reveste-se de acentuada importância, em função de possibilitar a verificação sobre o “fazer ciência” nesse campo.

Com essas informações, a compreensão sobre a atividade é aprofundada. Conhecer como e porque os pesquisadores em estratégia atuam; as filosofias e autores que sustentam as argumentações, a afiliação paradigmática, a forma de ver o mundo etc. são essenciais para desvelar sua epistemologia.

Como exemplo da influência paradigmática na construção do saber em estratégia apresenta-se o trabalho de Durand e Vaara (2006).

Segundo Durand e Vaara (2006, p. 1), tradicionalmente, os estudiosos sobre estratégia dedicam muito pouca atenção às questões epistemológicas. Nesse sentido, os autores propõem uma análise de quatro diferentes abordagens epistemológicas - o positivismo, o construtivismo, o realismo científico e o pragmatismo - que oferecem alternativas fundamentalmente diferentes para a pesquisa em estratégia. Essas estão evidenciadas no Quadro 8.

Tal análise se baseia na teoria da verdade aplicada sobre o conceito de vantagem competitiva, ou seja, dependendo da abordagem epistemológica em questão, esse termo pode ser compreendido de muitas formas diferentes.

A relevância da verdade no cerne epistemológico está ligada ao objetivo da ciência. Paulani (1996, p. 112) pontua que a ciência pretende conhecer e, por isso, a pretensão de validade de seu discurso não pode ser outra que não a verdade.

Quadro 8 Quatro abordagens epistemológicas para a pesquisa em estratégia

	TEORIA DA VERDADE	STATUS EPISTEMOLÓGICO E OBJETIVO DA PESQUISA	IMPLICAÇÃO METODOLÓGICA
Positivismo	Correspondência	Objetos de pesquisa existem e são reais; conhecimento requer validação empírica.	O empirismo; Concentra-se em medidas e modelos de mensuração.
Construcionismo	Coerência	Objetos de investigação são construções sociais e discursivas; São socialmente constituídos por objetos ou observações de pesquisadores.	Métodos de análise social, análise do discurso; Ênfase na reflexividade.
Realismo Científico	Correspondência/ Coerência da Justificação	Objetos de pesquisa existem e são reais; Não se pode observá-los ou estudá-los diretamente, sendo o conhecimento falível.	Reflexão teórica e a pesquisa empírica de vários tipos; foco sobre os mecanismos subjacentes.
Pragmatismo	Pragmática/ Coerência da Justificação	Conceitos úteis que podem nos ajudar a entender melhor ou gerenciar organizações; nosso conhecimento é particular (não é facilmente generalizável).	Concentre-se no senso comum e regras simples.

Fonte: Durand e Vaara (2006, p. 1)

Popper (1993) chama a atenção para essa pretensão da ciência a encontrar a verdade afirmando que nunca é possível reivindicar que se descobriu a verdade, sendo a falsificação mais importante que as corroborações, na proporção que leva os cientistas a reexaminarem a teoria para tentar detectar os erros.

Assim, a verdade pode se configurar, dentre suas principais formas, como correspondência, coerência e pragmatismo. A verdade como

correspondência significa que as declarações e conclusões são verdadeiras quando correspondem aos fatos ou realidade.

Já como coerência, as crenças são ditas verdadeiras, quando se encaixam ou concordam umas com as outras. Nesse sentido, tem-se a coerência por justificação, em que uma crença só pode basear-se em outra.

Por sua vez, na concepção pragmática de verdade, uma proposição é verdadeira se houver vantagem prática em sustentá-la, ou seja, uma declaração conta como verdadeira somente se as ações com base na crença levarem resultados benéficos para os crentes.

Considerando essas concepções de verdade apresenta-se os resultados do trabalho efetuado por Durand e Vaara (2006) no Quadro 9.

Quadro 9 Diferentes abordagens para a vantagem competitiva

	Status epistemológico da vantagem competitiva	Objetivos legítimos de investigação
Positivismo	Objeto de estudo	Construção de modelos empiricamente validados revelando as relações causais entre condições industriais, propriedades de recursos e desempenho financeiro.
Construcionismo	Discurso e construção social	Análise de como os atores sociais atribuem sentido e constroem uma vantagem competitiva em contextos específicos. Análise da legitimação e naturalização de vantagens competitivas e as implicações ideológicas do discurso.
Realismo Científico	Mecanismo Causal	Análise dos mecanismos que criam vantagem competitiva em contextos específicos.
Pragmatismo	Conceito potencial de valor pragmático	Análise de como a noção de vantagem competitiva pode contribuir para a criação de conhecimento e discurso útil em condições especiais.

Fonte: Durand e Vaara (2006, p. 26)

Logo, o trabalho evidencia que as concepções de vantagem competitiva são resultados das concepções epistemológicas que o pesquisador emprega para elaborar seu trabalho.

Dessa maneira, com Kuhn (1962) verifica-se o estágio epistemológico em que a estratégia se encontra e com Burrell e Morgan (1979) aspectos da filosofia da ciência analisando a questão paradigmática. Nesse momento, é possível progredir e verificar a dinâmica metodológica na pesquisa em ciências sociais e, conseqüentemente, no campo de investigação da estratégia.

Para Bochenski (1971), o método deve ser entendido, inicialmente, a partir da terminologia a qual o mesmo representa, podendo ser essas:

- a) Terminologia Ontológica: o mundo consta de coisas e substâncias, como montes, plantas, homens, etc.; que são determinados mediante diferentes propriedades, por exemplo: cor, formas, atitudes e que estão vinculados entre si por meio de relações. O nome filosófico genérico para isso é ente (BOCHENSKI, 1971, p. 18).
- b) Terminologia Psicológica: a metodologia versa sobre o saber. Entende-se por saber algo psíquico, algo que se encontra na alma e não somente nela, sendo limitado o conceito de saber ao saber humano, não entendido como ato ou processo, mas como propriedade, mais exatamente como um estado. Todo saber é de um homem particular (BOCHENSKI, 1971, p. 20).
- c) Terminologia Semiótica: para comunicar aos demais os conceitos e proposições e, inclusive os pensamentos os homens utilizam-se de signos preferencialmente de linguagem oral ou escrita que constam nas palavras os símbolos equivalentes (BOCHENSKI, 1971, p. 24).

- d) Terminologia Gnoseológica: uma proposição objetiva é também um enunciado que é sempre verdadeiro ou falso (BOCHENSKI, 1971, p. 26).

Diante dessas terminologias, Bochenski (1971) aponta a existência de quatro métodos atuais de pensamento, a partir respectivamente do ente, do saber, da linguagem e da verdade: fenomenológico, dedutivo, linguístico e redutivo.

O método fenomenológico é um procedimento especial de conhecimento. Essencialmente consiste em uma visão intelectual do objeto baseando-se na intuição. Essa intuição se refere a um dado; a regra principal da fenomenologia é ir ‘as coisas mesmas’, entendendo-se por coisas, o dado (BOCHENSKI, 1971, p. 44).

A dedução e seu método representam a estrutura do conhecimento científico atual, em que um objeto é um conteúdo e este, por sua vez, é captado por meio de uma proposição, sendo que em todo conhecimento imediato deriva do ato de se concluir uma proposição de outra ou se deduzir a segunda da primeira (BOCHENSKI, 1971, p. 137).

O método de análise linguístico apresenta interesse no conhecimento direto, sendo muito importante para o conhecimento imediato. Nele não se estuda o objeto nem o processo do pensamento, mas algo mais complexo, os símbolos e/ou os sentidos das expressões (BOCHENSKI, 1971, p. 69-70).

Finalizando, o método redutivo é fundamentado no pensamento indutivo. Na indução se conclui ao contrário da dedução, de um enunciado condicional e sua premissa menor, tem-se sua maior (BOCHENSKI, 1971, p. 189).

Por sua vez, Bruyne, Herman e Schoutete (1991) investigam a prática da pesquisa em ciências sociais a partir de sua complexidade. Segundo os

autores, o desenvolvimento de uma investigação científica sofre influência de variados fatores denominado “campos”, a saber:

- a) Campo da demanda social: o pesquisador sofre influência da sociedade a qual está inserido, observando os limites éticos para realização da pesquisa, assim como, a estrutura de linguagem legitimada neste âmbito social. No mais, a sociedade afeta o processo de produção de pesquisa ao definir normas, procedimentos e rituais padronizados e aceitos como válidos.
- b) Campo axiológico: a axiologia dedica-se a questão do valor no cerne do homem e da sociedade. Dessa forma, os valores que orientam o pesquisador influenciam na sua forma de pesquisar, desde a escolha do problema até a análise dos dados coletados.
- c) Campo doxológico: esse campo está relacionado ao movimento dialético existente entre a ciência e o senso-comum, sendo a *doxa* o saber de opinião. Nesse sentido, o conhecimento do mundo cotidiano se torna alvo de interesse do pesquisador que visa torná-lo racional e sistematizado e, após essa transformação volta a ser absorvido novamente para as pessoas em sua vida corriqueira, se configurando em representações sociais.



Figura 9 Relação senso comum e ciência

- d) Campo epistêmico: trata do estado da arte da produção de um saber científico sobre determinado fenômeno, contemplando o estado das teorias, da reflexão epistemológica, metodologia e técnicas de

investigação. Em uma perspectiva geral, retrata a objetividade do conhecimento em determinado ramo do saber.

Tais campos se articulam no campo da pesquisa social e resultam em uma forte influência sobre a dinâmica da investigação. Tal influência se materializa em quatro polos metodológicos que determinam à prática científica e concorrem para a cientificidade das pesquisas.

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) os polos podem ser caracterizados da seguinte forma:

- a) Polo epistemológico: trata da apresentação e validação das regras e procedimentos para produção de um conhecimento objetivo acerca de um dado fenômeno. Para isso, emprega recursos discursivos e métodos, não excludentes entre si, como a dialética, a fenomenologia, a lógica hipotética-dedutiva e a quantificação. A teoria resultante desse polo é significada como um conjunto de conhecimento pertinente a um problema que apresente uma solução válida.
- b) Polo morfológico: trata da forma da produção do saber científico, apresentando as regras de estruturação e de formação do objeto científico, além de ordenar seus elementos constituintes. Sob essa ótica, a teoria consiste em um conjunto coerente de proposições explicativas e compreensivas.
- c) Polo técnico: trata da descrição dos procedimentos da realização empírica de uma investigação. Aponta as diretrizes para coleta de dados, sendo os principais modos de investigação o estudo de caso, estudos comparativos, experimentações e simulação, ressaltando

que tais modos são opções metodológicas do pesquisador. A teoria, nesse contexto, é um conjunto de hipóteses; falsificável e testável.

- d) Polo teórico: considera como ponto principal a proposição de hipótese para a construção de conceitos a partir de regras de interpretação. A teoria no cenário desse polo significada como pertinente, coerente e falsificável.

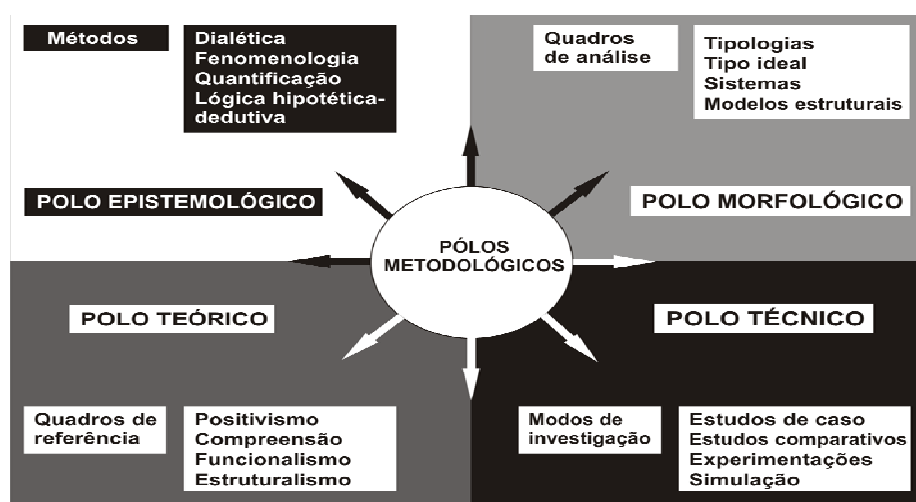


Figura 10 Polos metodológicos

Fonte: Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 36)

A partir da análise da figura sistematizadora, observa-se que a metodologia é a lógica do “fazer ciência” em sua origem e em sua execução, auxiliando não somente no processo de explicação dos resultados das investigações, mas também no processo de identificação dos mesmos.

Logo, os quatro polos constituem uma visão integrada e articulada da metodologia, se configurando em uma topologia – estudo das formas de se fazer ciência.

Para a estratégia, a presente topologia é pertinente, em função de elucidar a prática científica, que é influenciada pelos quatro campos descritos

acima. No mais, pela articulação dos quatro polos, é possível verificar como se desenvolvem as teorias, acerca do fenômeno estratégico.

Desse modo, a pesquisa em estratégia, segundo Baar (2004) desde o seu desenvolvimento como disciplina, tem-se centrado principalmente em grandes e transversais estudos de dados quantitativos recolhidos através de questionários, fontes de arquivo, tais como relatórios financeiros e bases de dados comerciais.

Essas análises têm focado os padrões de conteúdo de estratégia, processos de formulação e interação competitiva entre as empresas que existem dentro de um determinado contexto e que explicam as diferenças de desempenho entre as mesmas. Esses resultados levaram ao desenvolvimento de vários quadros teóricos básicos que auxiliam na explicação da atividade competitiva e desempenho organizacional. Todavia, em relação ao processo de concepção e produção social da estratégia, a academia necessita de maior aprofundamento (BAAR, 2004).

Assim, a pesquisa em estratégia descrita acima apresenta, em relação ao trabalho de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), uma concentração de trabalhos no polo epistemológico a partir da quantificação ou lógica hipotético-dedutiva; em relação ao polo teórico, uma referência ao positivismo e ao funcionalismo; como consequência, no polo morfológico, uma preocupação com a construção de modelos estruturais; e no polo técnico a realização de experimentações e simulação.

Por sua vez, em relação às terminologias metodológicas de Bochenski (1971), a pesquisa em estratégia está centrada na questão psicológica da busca pelo saber, empregando, em maior grau a dedução.

Baar (2004) acredita que pelo emprego de metodologias de caráter qualitativo na pesquisa em estratégia possa-se desvelar aspectos pertinentes e poucos explorados até o momento. Em seus dizeres, Baar (2004, p. 167) afirma que:

[...] métodos qualitativos englobam uma série de técnicas de coleta de dados, incluindo participação e observação, entrevistas e análise da informação arquivística tais como documentos, fotografias e gravações de vídeo e / ou áudio, bem como uma série de métodos analíticos, incluindo estudo de caso e teoria fundamentada. O que estas técnicas e métodos têm em comum é a ênfase na flexibilidade sobre padronização, perspectivas interpretativas com base na experiência dos participantes sobre 'Objetividade', e o estudo de fenômenos complexos em seu ambiente natural. Um benefício exclusivo de métodos qualitativos é a capacidade de desenvolver detalhadamente entendimentos e descrições densas do fenômeno de interesse.

A partir dessa argumentação, a autora acredita que o estudo de caso, a abordagem etnográfica e a análise de arquivos são importantes metodologias que podem aumentar o escopo de compreensão da estratégia enquanto:

- a) Dinâmica competitiva: busca respostas para questionamentos pouco investigados no campo da concorrência, tais como: por que algumas empresas em uma determinada indústria respondem rapidamente aos movimentos de um concorrente, enquanto para outros a resposta a este mesmo movimento é lenta? Por que algumas empresas parecem estar em batalhas contínuas entre si, enquanto outras atuam cooperando? Logo, há muito mais a se pesquisar acerca da dinâmica mercadológica, que as características do mercado, teor das ações competitivas e finalidades de uma empresa, temas mais comumente investigados. Tem-se que analisar a perspectiva dos gestores envolvidos na decisão de resposta de uma organização perante o mercado.
- b) Flexibilidade estratégica e capacidades dinâmicas: a primeira refere-se, em geral, as estruturas organizacionais e processos que

são colocados em prática em organizações para permitir em rápida e eficaz resposta às mudanças no ambiente competitivo. Pesquisas, nesta área, procuram compreender como as empresas podem desenvolver modelos de gestão que lhe permitam ser facilmente reestruturáveis, mas não consideram os processos sociais e culturais envolvidos nessas mudanças. Capacidades dinâmicas tratam do processo de criação de conhecimento que resultam no emprego de recursos das organizações que permitam a mesma enfrentar os desafios competitivos associados a um ambiente turbulento. São necessários estudos sobre as pessoas neste âmbito de constante reorganização de estrutura.

- c) Microestratégia: a pesquisa nessa área pretende descobrir e explicar as complexas atividades inerentes à ação gerencial e organizacional relacionadas à estratégia. Esse aumento de interesse em atividades dentro da organização é construído sobre a premissa de que o progresso na pesquisa em estratégia reside tanto na compreensão do trabalho associado com a criação e manipulação de fenômenos em ambiente micro, como na identificação dos fenômenos macro. É uma perspectiva dinâmica sobre a estratégia que visa melhorar o entendimento da forma como a estratégia é elaborada e transformada dentro do contexto original de uma determinada empresa.
- d) Grupos estratégicos: a investigação acerca do conceito de grupo estratégico sugere a existência de uma influência sobre a escolha de comportamentos gerenciais estratégicos em nível da empresa. Desse modo, pesquisadores realizam estudos para determinar se pode haver algum intramecanismo de mercado que oriente o comportamento estratégico das organizações. Grupos de pesquisa

estratégica, assim, buscam identificar e compreender os mecanismos que causam a aglomeração entre as empresas, a padronização no planejamento estratégico, comportamento e padrões de desempenho de uma empresa.

Portanto, nos dizeres de Baar (2004, p. 185), o caminho para o aprofundamento da pesquisa em estratégia passa pela adoção de métodos qualitativos, uma vez que são um conjunto de ferramentas de pesquisa extremamente úteis para perguntas de descrição, interpretação e compreensão de fenômenos e, na maioria das vezes, a partir da perspectiva de um sujeito membro da organização em estudo.

Já para Shanley e Peteraf (2005), houve uma explosão inicial de pesquisas técnicas sobre estratégia, sem demasiada preocupação com a fundamentação teórica, resultando em um grande número de críticas aos resultados desses estudos. Assim, os pesquisadores reconheceram a necessidade de orientação mais teórica sobre a natureza dos grupos de pesquisa e seu potencial de influência no desempenho da empresa. Essa reorientação na teoria tem produzido diferentes correntes de pesquisa, cada uma com suas próprias preocupações metodológicas, sempre objetivando equilibrar de forma coerente teoria e métodos na pesquisa em estratégia, buscando a produção de resultados válidos.

Corroborando, Zaheer e Usai (2004) elaboram um estudo sobre a relevância de se estudar a estratégia em uma perspectiva diferente das mais empregadas. A partir disso constroem uma proposta de estudo da estratégica sob a ótica de redes sociais, pontuando os principais desafios metodológicos. O estudo da estratégia a partir dos relacionamentos sociais e da construção do capital social desloca o interesse de pesquisa prioritariamente fixado em

processos e resultados da estratégia para as ações sociais do homem estrategista que atua e vivencia diferentes cenários organizacionais.

Quadro 10 Problemas e sugestões para análise de redes sociais em estratégia

	PROBLEMAS	SUGESTÕES	REFERENCIAS
Limites da rede	Como delimitar a rede? Como delimitar a amostra?	Primeiro definir a amostra relacional e os nós, delimitando as razões para a amostra empírica e, em seguida, analisar as relações.	Laumann et al. (1983), Berkowitz (1988)
Ponto de vista relacional e estrutural da competição	Pode-se conceber a competição como uma relação? É uma competição direta ou é definida por uma posição estrutural na rede? É subjetiva ou objetiva? Simétrica ou assimétrica?	Definir competição como um fenômeno percebido ou competição como um fenômeno estrutural.	White (1981a, b), White and Eccles (1987), Leifer and White (1987), White (1992), Porac et al. (1995), Zaheer and Zaheer (2001) Galaskiewicz and Wasserman (1994)
A unidade de análise	Em que circunstâncias a relação de uma parte organizacional pode ser uma relação do todo?	Apoio estrutural com inferência qualitativa, mostra a relevância para o maior nível de análise da rede.	
Conteúdo relacional	Compreender que redes possuindo laços com conteúdos relacionais diferentes podem ter resultados distintos.	Construir redes para todos os diferentes conteúdos relacionais e relevantes, analisando-os. Escolher o conteúdo com base em análise qualitativa.	Gulati (1995), Zaheer et al. (1998), Reuer, Zollo and Singh (2000)
Conteúdo de transmissão e transitividade	A existência de relações e estrutura não implica, a existência de processos e mecanismos associados a estruturas particulares, que são individuais.	Usar a teoria e a pesquisa de campo para derivar e destacar processos e mecanismos, fazendo inferências a partir da estrutura.	

“continua”

Quadro 10 “conclusão”

	PROBLEMAS	SUGESTÕES	REFERENCIAS
Intensidade do relacionamento	Os efeitos das relações em redes, ao nível da empresa, podem depender da intensidade das relações entre os parceiros.	Explorar mais a adoção de medidas avaliadas em contraste com medidas dicotômicas para a existência ou não-existência de <i>empate</i> .	Nohria et al. (1991), Scott (1991), Wasserman and Faust (1994), Casciaro (1999)
Multiplexidade relacional	Como analisar os efeitos de mudança em uma rede quando se considera simultaneamente outras redes?	São necessários mais estudos que levem em consideração múltiplas redes, provenientes de diferentes conteúdos relacionais, em que as empresas estão incorporadas.	Minor (1983), Gulati and Westphal (1999)
Múltiplos níveis de análise	Efeitos sobre o desempenho da empresa a partir de múltiplos níveis de análise.	Incluir a consideração de múltiplos níveis de análise.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Estrutura e atributos	Ignorando atributos da empresa e só olhando para a estrutura pode resultar em modelos incompletos.	SNA oferece a possibilidade de testar concorrentes estruturais e hipóteses depois que as empresas transformam atributos em semelhança ou dissimilaridade na rede.	Gulati (1995), Gulati and Gargiulo (1999), Stuart (2000), Gulati and Wang (2003)
Vinculação de resultados	Definir o aumento de desempenho da empresa em função da atuação em rede.	Escolher uma relação ou uma rede cujo impacto no desempenho é defensável em nível da empresa de análise. Usar pequenas empresas empreendedoras para desenvolver modelos.	Gulati and Higgins (2003), McEvily et al. (1999)

Fonte: Adaptado de Zaheer e Usai (2004, p. 69 - 70)

O Quadro sobre análise de redes sociais em estratégia indica, portanto, dez questões de pesquisas e possíveis caminhos metodológicos para seu

desenvolvimento. Este trabalho evidencia a complexidade do estudo da estratégia e como a mesma pode ser abordada de diferentes óticas.

Tem-se ainda o trabalho do Hitt, Boyd e Li (2004) acerca da questão metodológica na pesquisa em estratégia. Para esses autores, o campo da gestão estratégica tem avançado substancialmente na teoria e na pesquisa empírica nos últimos 25 anos. No entanto, existem ‘fendas’ no tocante ao emprego de metodologias de pesquisa no campo que geram desafios, na formulação de questionamentos de pesquisa, coleta de dados, análise de dados e aplicações.

Hitt, Boyd e Li (2004) recomendam que o pesquisador do fenômeno estratégico deva fazer maior uso de desenhos longitudinais e metodologias de dados em painel dinâmico com modelos analíticos mais sofisticados e ferramentas de estatística (por exemplo, modelagem de equações estruturais). Além disso, eles recomendam a integração de métodos quantitativos e abordagens qualitativas na pesquisa em estratégia. Todavia, os autores se concentram em propor melhorias na elaboração de trabalhos quantitativos em estratégia. No mais, apontam que os pesquisadores devem se preocupar em implementar melhorias nos projetos de pesquisa que ameaçam à validade de seus trabalhos. Há desafios importantes que devem ser cumpridos e as barreiras a superar.

A figura a seguir, elenca os principais campos que desafiam a pesquisa em estratégia no tocante a escolha do problema de pesquisa e definição dos procedimentos de coleta de dados que se constituem nas atividades primárias do pesquisador. E a mensuração dos dados, análise e aplicação devem gerar como resultado final o conhecimento para o campo do saber estratégico, assim como, orientação para os gerentes que praticam em seu cotidiano a formulação e implementação da estratégia. Na percepção dos autores a ciência apresenta, então, um fim em si mesmo, e um fim social aplicado, que resulta em benefícios

para a ação comum dos indivíduos. A figura é uma representação da cadeia de valor na pesquisa em estratégia.

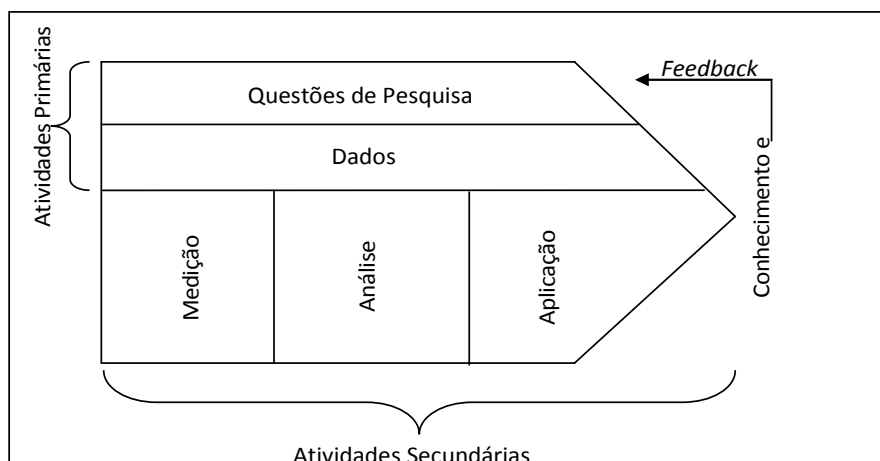


Figura 11 Questões metodológicas em estratégia

Fonte: Adaptado de Hitt, Boyd e Li (2004, p. 5)

No campo das questões de pesquisa, os autores trabalham com a teoria da contingência e mudanças estratégicas para fundamentar as problemáticas de investigação, que na maior parte das vezes, podem ser rasas. A teoria da contingência supera o modelo de gestão burocrática de Weber e mecânico Taylorista, trazendo a compreensão de estratégia em um sistema aberto de organização. Os estudos de mudança estratégica, por sua vez, ocupam-se de analisar como se processa as alterações nas organizações e seus efeitos.

Em se tratando dos dados, tem-se a questão da amostragem, o foco do universo de generalização dos resultados e a estatística. A amostragem envolve a utilização de amostras grandes de empresas e, muitas vezes, essas amostras são provenientes de fontes secundárias. Como resultado, na superfície, parece que os pesquisadores têm, na gestão estratégica, a oportunidade de desenvolver amostras saudáveis e de qualidade para testar suas proposições teóricas. Já o

foco de investigação recebe críticas dos autores por centrar-se, em grande parte, na realidade americana. Por fim, a estatística é apontada como caminho para se produzir resultados válidos e significativos para o campo de pesquisa em estratégia.

A mensuração é vista por Hitt, Boyd e Li (2004) como uma questão das mais problemáticas, já que os pesquisadores em estratégia não prestam a devida atenção à confiabilidade e validade dos indicadores utilizados. A análise sofre problemas também, devido a vieses e endogenia dos pesquisadores. A aplicação enfrenta desafios no tocante ao impacto que o trabalho gera na prática estratégica.

Diante disso, o resultado da cadeia de valor, produto de pesquisa que utiliza uma metodologia eficaz, é o avanço de conhecimento no campo e uma melhor compreensão dos construtos e suas inter-relações. À medida que adiciona-se a base de conhecimento existente tem-se compreensão de importantes relações e, também pode-se identificar melhor as lacunas no conhecimento crítico que permanecem. Essa informação torna-se um *feedback* em que novas questões de pesquisa podem ser formuladas para conduzir pesquisas adicionais. Dessa forma, o conhecimento no campo pode vir a se tornar maduro.

Em âmbito nacional, Bignetti e Paiva (2002) afirmam que a área de estratégia tem sido dominada por uma visão determinista do ambiente e a contribuição da pesquisa acadêmica brasileira nesta área de conhecimento tem sido limitada.

Martins (1997, p. 10) pesquisou as abordagens metodológicas das teses e dissertações produzidas entre 1980 e 1993 em três programas de pós-graduação em administração (FEAUSP, EAESP-FGV, FEA-PUC). Dentre suas constatações: predominaram as abordagens empírico-analíticas – empiricista, positivista, sistêmica e funcionalista – que corresponderam a 68,5% da

produção, sendo que as análises com características fenomenológica hermenêutica e dialética foram aplicadas em 18,5% dos trabalhos e; não foram encontradas referências a livros e/ou manuais de Metodologia Científica em 58% dos trabalhos pesquisados.

Pegino (2005) estudou as bases filosóficas de publicações na área de estratégia a partir dos referenciais listados no Quadro 11.

Quadro 11 Aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos gerais

	POSITIVISMO	FENOMENOLOGIA	MATERIALISMO DIALÉTICO	ESTRUTURAL-FUNCIONALISMO
Características Ontológicas	Só o 'dado' é Válido.	Realidade Intersubjetivamente compartilhada.	Materialismo	A realidade é compreendida por meio de símbolos fornecidos pela estrutura social.
Objeto	Fato.	Fenômeno.	Categorias de Análise.	Ação social.
Indivíduo	Portador de objetos que podem se tornar empíricos.	Portador de significados subjetivos que se objetivam na estrutura social.	Sujeito agente de mudança, construtor de sua própria história e consciência de classe.	Determinista; a sociedade encerra nele seus valores.
Organizações e Sociedade	Portadora de objetos que podem se tornar empíricos.	Construção Social.	Processo sócio histórico.	Sistemas de partes inter-relacionadas.
Mudança Social	Resultado do progresso científico.	Resultado da construção social.	Resultado da síntese dos opostos.	Lenta e gradual; sempre da sociedade para o indivíduo.
Objetivo	Explicar com base em teorias.	Compreender a partir de conhecimento apriorístico.	Revelar as contradições.	Analisar as inter-relações e as causalidades em circuito.
Pesquisador	Objetivista e neutro.	Dotado de conhecimento apriorístico.	Sujeito que age e reflete (práxis).	Tanto racionalista quanto empirista.
Método	Indutivo, dedutivo, Hipotético-dedutivo.	Redução Fenomenológica.	Dialético.	Analítico, etnográfico, Funcionalista.

Fonte: Adaptado de Pegino (2005, p. 8)

O autor constatou que, aproximadamente dois terços das epistemologias aplicadas nas pesquisas são positivistas e empíricas - 41% e 36%, respectivamente (PEGINO, 2005, p. 10). Assim, como os autores citados acima, ele também não se mostrou satisfeito visto que o estado da arte da pesquisa em estratégia no Brasil, tem se revelado ainda carente de contribuições teóricas.

Já Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 57) ressaltam a inadequação da metodologia utilizada nos estudos em estratégia, com o predomínio de estudos de caso que não atendem ao protocolo necessário para resultarem em pesquisa acadêmica válida.

Dessa forma, em termos metodológicos, observa-se que a pesquisa estratégica se processa com predominância de abordagens quantitativas, todavia, conforme mostra Hitt, Boyd e Li (2004), essa predominância não é sinônimo de que a pesquisa quantitativa em estratégia está em um estágio avançado, necessitando superar vários desafios em sua estrutura de elaboração.

Em termos qualitativos, a investigação metodológica carece de aprofundamento no conhecimento dessas práticas, que são empregadas em menor grau, para que se tornem uma fonte mais valorizada de investigação da realidade estratégica.

Um aspecto interessante e pertinente seria ainda o emprego conjunto de abordagens quantitativas e qualitativas, a partir de uma triangulação de métodos, fundamentada em abordagens multiparadigmáticas. Mais um desafio a ser trabalho no campo de produção do saber em estratégia.

Por fim, com os três componentes apresentados, o estágio epistemológico, filosofia da ciência e metodologia, é possível compreender e esclarecer a aplicação e utilização de tais aspectos em estratégia.

Em termos epistemológicos, verifica-se que a investigação em estratégia encontra-se em um estágio pré-paradigmático; em termos da filosofia da ciência, nota-se a predominância do paradigma funcionalista, baseado na regulação e

objetividade, na orientação dos estudos; em termos metodológicos, um maior emprego de métodos de quantificação, na lógica dedutiva.

Isso é fundamental para se verificar a dinâmica interna da atividade, que se configura por meio do processo de pesquisa adotado pela comunidade científica que estuda a estratégia.

Dessa forma, ao longo deste capítulo, percorre-se um longo caminho para apresentar a visão tradicional de estratégia, bem como, as discussões epistemológicas e metodológicas que constituem o pano de fundo da mesma.

Com isso, torna-se possível dizer que a estratégia, vista tradicionalmente como um instrumento de gestão, é estudada na maior parte das pesquisas visando maximar os processos e resultados da prática administrativa. Trabalhos como os de Barney (1991), Mintzberg (1992), Porter (1986), entre outros apresentados nesta tese, ainda que de formas diferentes, reforçam a questão da estratégia como instrumento.

Tais trabalhos são relevantes, mas, por natureza, reducionistas. Questiona-se, assim: onde está o homem e sua racionalidade substantiva nos estudos em estratégia? Por que o fazer estratégico prevalece sobre o pensar? Por que se visa, prioritariamente, explicar e prever leis gerais acerca da estratégia em detrimento da compreensão holística?

A resposta para tais colocações é apontada quando se discute epistemologia e metodologia da pesquisa em estratégia. Vislumbra-se o positivismo como uma linha mestra para se produzir o saber estratégico. Nessa perspectiva, os estudos focam na racionalidade instrumental, na explicação dos fenômenos, no estabelecimento de relações de causa e efeito, na generalização de leis, enfim, na utilidade prática desse saber (gerar lucro para as organizações). E, como a estratégia encontra-se em uma fase pré-paradigmática de investigação, o positivismo se edifica, já que não há clareza ou certezas sobre as formas de se investigar o fenômeno.

E, diante deste cenário, pergunta-se novamente: como suplantar o predomínio positivista na pesquisa em estratégia? As discussões efetuadas neste capítulo evidenciam que o caminho não está no combate ou extermínio do positivismo, mas na introdução e desenvolvimento de outras linhas de pesquisa no campo da interpretação, humanismo radical e estruturalismo. E, a partir do fortalecimento da investigação sobre ótica desses outros paradigmas é que se iniciará a possibilidade de se empreender estudos multiparadigmáticos que resultam, em termos metodológicos, na triangulação.

Portanto, acredita-se que este capítulo consegue evidenciar o contexto atual da pesquisa em estratégia, ou seja, há espaço e demanda para novas abordagens e métodos sobre o objeto em questão. E, diante do analisado, apresenta-se uma definição de estratégia para fins desta tese: a estratégia consiste em um conjunto de ações para fins objetivos, pensadas e praticadas livremente pelo homem no seu processo de atribuir sentido ao mundo. Assim, ainda no campo empresarial, a ação estratégica é produto do pensamento do homem, sendo sua pretensão inicialmente individual para, posteriormente, ocorrer o intercâmbio com a estrutura.

Uma vez elaborada a descrição desta dinâmica interna de pesquisa em estratégia, apresenta-se no tópico a seguir a orientação metodológica do presente trabalho.

4 SOBRE O MÉTODO

Nesta parte do trabalho visa-se discorrer sobre a fundamentação metodológica que norteia o desenvolvimento do mesmo. A parte de fundamentação é apresentada em um capítulo a parte da trajetória metodológica, devido às especificidades da fenomenologia social que representa mais que um método procedimental composto por etapas de pesquisa.

Dessa forma, apresenta-se as bases da fenomenologia social, uma vez não sendo possível compreender seus constructos sem conhecer sua origem na fenomenologia e na sociologia compreensiva.

Na sequência, têm-se os conceitos principais da fenomenologia social, a intersubjetividade no mundo da vida, os motivos presentes na ação social e os fundamentos, construções e aplicações do tipo ideal.

Portanto, as apresentações elaboradas neste capítulo acerca da fenomenologia social, suas bases e principais conceitos, norteiam o desenvolvimento do presente estudo acerca da construção típica ideal em estratégia.

4.1 Bases da fenomenologia social

A fenomenologia social de Alfred Schütz apresenta uma concepção de consciência voltada para o outro, ou seja, o *alter ego*. A fenomenologia social é uma proposta que estuda a individualidade da intencionalidade da consciência, assim como, o mundo intersubjetivo, tendo como objetivo, a análise das relações sociais. Trata dos significados advindos da vivência intersubjetiva, do encontro ‘face a face’, voltando-se assim, para o entendimento das ações sociais que têm um significado contextualizado, além de individual.

Nesse sentido, o emprego da fenomenologia social na pesquisa em estratégia, leva à utilização de seus principais conceitos, para o possível aprofundamento da compreensão em relação a dimensões pouco abordadas do fenômeno.

Diante disso apresenta-se aspectos gerais da fenomenologia e sociologia compreensiva, em caráter sucinto, para fins de facilitar e contextualizar o surgimento e as propostas da fenomenologia social.

4.1.1 Fenomenologia transcendental de Edmund Husserl

Edmund Husserl cria a fenomenologia como um movimento, uma atitude de análise, capaz de atribuir rigor ao pensamento filosófico. Sua primeira apresentação ocorre no livro 'Investigações Lógicas' publicado em dois volumes, 1900 e 1901.

Segundo Zilles (2002, p. 41), a fenomenologia tem por vocação ser a *prima philosophia* e, por isso, a radicalidade do pensamento cartesiano. O caminho genuíno da atividade filosófica é a reflexão.

Nos dizeres de Husserl (2006, p. 27), a fenomenologia permite a remoção de barreiras cognitivas inerentes à essência de todo modo natural de investigar, diversificando a direção unilateral própria do olhar até obter-se o livre horizonte dos fenômenos 'transcendentalmente' purificados.

A partir dessa pretensão fenomenológica, Vera (1978) aponta a fenomenologia como um caminho para vencer o relativismo e o ceticismo presentes em três dificuldades do pensamento científico, em uma transposição da mesma para a realidade da ciência:

- a) Psicologismo: pretende reduzir todo conhecimento possível a estados da consciência, constituindo a psicologia em uma ciência fundante.
- b) Sociologismo: aspira a demonstrar que o conhecimento não é mais que um subproduto do meio social.
- c) Historicismo: subjuga toda forma de conhecimento ao processo histórico.

Assim, Husserl propõe uma forma de pensar que não apenas se baseia no que é dado na experiência, porém, mais ainda, atém-se exclusivamente a isso (VERA, 1978, p. 62). Vale destacar, no entanto, que o dado proveniente da experiência não se reduz a experiência sensível, mas aquilo que é dado à consciência a partir da intuição.

Para Bochenski (1971, p. 45-46), a intuição fenomenológica aparece à primeira vista como se fosse algo muito sensível, mas é de fato um movimento de pensamento que permite ver além da aparência do objeto.

Esse movimento da intuição fenomenológica é fundamentado na proposta de Husserl de ‘ir às coisas mesmas’, a partir do qual se tem um resgate do objeto, à procura de exprimir aquilo que é dado diretamente na consciência. A consciência é, portanto, originária e intencional. ‘Toda consciência é consciência de algo’ (HUSSERL, 1988).

Gil (2003, p. 36) descreve o movimento de ‘ir às coisas mesmas’, ou seja o regaste do contato original, uma volta às origens.

Segundo o enfoque fenomenológico, o observador só pode tomar conhecimento do fato quando este de algum modo, ‘aparecer’ na sua consciência. Como o observador quer apreender o fato, existe, portanto, uma intencionalidade sua neste ato. Não é o fato que se dá a consciência do observador, porque não é o fato que quer se fazer conhecido por ele. Assim, na relação observador – fato observado, é o

observador que assume o papel ativo, pois é dele que parte a intenção de apreender o fato. Esta intenção, por sua vez, é concretizada quando o fato se torna consciente para ele, só quando o fato chega à consciência é que se pode conhecê-lo. Assim, a regra principal do enfoque fenomenológico é avançar para às coisas mesmas, ou seja, para aquilo que é visto diante da consciência.

Logo, a tarefa da fenomenologia transcendental seria justamente a de preparar o terreno para o aparecimento de uma compreensão mais apurada dos atos intencionais que constituem a consciência (GALEFFI, 2000, p. 20).

Sobre a consciência, Capalbo (1996, p. 19) pondera que a mesma se define essencialmente em termos de intenção voltada para um objeto. Perceber não é receber sensações na psique. Não nos é possível separar o fenômeno e a coisa em si. O fenômeno é conhecido diretamente, sem intermediários, ele é objeto de uma intuição originalmente doadora.

Para Schütz (1979) não há fase ou aspecto da consciência humana que surja de si e por si próprio; a consciência é sempre consciência de algo, sendo a intencionalidade um aspecto central para se compreender o movimento da consciência humana em direção aos objetos que se dão a conhecer.

Nesse âmbito, vale esclarecer que o conceito de intencionalidade em Husserl, que significa dirigir-se a algo, é tomado de Brentano. Assim, amar, julgar, perceber, imaginar (*noesis*) são formas de intencionalidade, mas como todo ato intencional supõe um objeto intencional (*noema*) correspondente a algo amado, julgado, percebido, imaginado (VERA, 1978, p. 64). A *noese* é o lado subjetivo da consciência de um sentido objetivo que é o *noema*.

Aponta-se ainda que a intencionalidade que conduz a proposta de ‘ir às coisas mesmas’, parte da compreensão que ‘coisas’ não são objetos físicos, mas o fenômeno como aquilo imediatamente dado à consciência, isto é, como se apresenta ou manifesta à consciência (ZILLES, 2002, p. 27).

Desse modo, o fenômeno é um elemento de destaque na fenomenologia, já que o próprio termo deriva dos vocábulos gregos *Phainomenon* ('discurso sobre aquilo que se mostra como é') e *logos* (ciência ou estudo). Etimologicamente fenomenologia é o estudo do fenômeno, tudo que o aparece, que se manifesta ou se revela por si mesmo (MOREIRA, 2002, p. 63).

Segundo Bochenski (1971, p. 48) o dado, a coisa, se chama fenômeno, o que aparece à consciência. O mesmo ato de intuir é uma emancipação intelectual e interna do fenômeno. Daí, a palavra fenomenologia, não quer dizer outra coisa senão, uma emancipação do fenômeno diretamente em uma intuição intelectual.

Masini (1989), reforçando, apresenta a fenomenologia como tendo, enquanto objeto de estudo, o próprio fenômeno, ou seja, as coisas mesmas e não o que se diz delas. O enfoque fenomenológico furta-se à validação do já conceituado sem prévia reflexão e volta-se para o não pensado, através de uma reflexão exaustiva sobre o objeto de seu estudo, denunciando os pressupostos subjacentes.

Corroborando, Vera (1978, p. 63) afirma que o objeto de interesse da fenomenologia é o fenômeno, sendo em suas palavras:

[...] o que aparece à consciência, o que é dado, não se opõe a realidade como uma ficção ou ilusão, nem tampouco é a expressão de 'uma coisa em si' ou um número. Os fenômenos, do ponto de vista fenomenológico, nada têm a ver com o 'eu' nem com a suposta 'coisa', interessam em si mesmos como o dado imediatamente à consciência. Finalmente, tampouco devem ser identificados como fenômenos sensíveis, tal como interpreta a ciência natural, porque o fenômeno é o que se mostra a si em si mesmo tal como é, um elemento irreduzível originário, e não tem porque ser necessariamente algo sensível.

Por fim, Husserl (1988, p. 176) denomina 'fenômeno' tudo aquilo que é vivência, na unidade de vivência de um eu: a fenomenologia é, por conseguinte, a doutrina das vivências em geral.

Neste processo, caminha-se para o encontro da essência, '*eidós*', representado pela compreensão daquilo que o objeto é e não poderia deixar de ser.

Husserl (2006, p. 36) afirma que a essência é uma nova espécie de objeto. Assim como é dado na intuição individual ou empírica é um objeto individual, assim também o que é dado na intuição de essência é uma essência pura.

Para se chegar à essência dos fenômenos, necessário se faz compreender os conceitos em Husserl de intersubjetividade no mundo natural e atitude natural. A intersubjetividade é a orientação do homem para o outro, ou seja, o sujeito percebe a existência de outros sujeitos.

Husserl (2006, p. 73) afirma que este homem intersubjetivo está em 'orientação natural'. Nesse sentido, coloca que tem consciência que há um mundo cuja extensão no espaço é infinda, e cujo devir no tempo é infindo. Eu o encontro em intuição imediata, o experimento nos diferentes modos de intuição, as coisas se encontram simplesmente aí para mim, a minha disposição.

Em orientação ou atitude natural, o homem lançado ao mundo, o aceita, tal como ele se dá, sem tecer maiores dúvidas, questionamentos, atribuindo existência e realidade a todos os objetos externos a ele. A atitude natural consiste na consciência ingênua, pois o homem percebe, interpreta e age no mundo em que vive no formato de padrões de conduta estando sempre repleto de certezas.

Em atitude natural, não há dúvidas em relação às coisas serem, tal qual aparentam ser. A verdade é o que é legítimo no mundo natural, não havendo preocupação com as essências.

Segundo Sikolowski (2000), a atitude natural é o foco que se tem, quando se está imerso em uma postura original, orientada para o mundo, havendo ações ligadas às coisas, situações, fatos e quaisquer outros tipos de

aspectos. A atitude natural é desse modo, uma perspectiva padrão, aquela da qual se tem um ponto de partida, se encontrando originalmente.

Dessa maneira, uma atitude fenomenológica na busca pela essência do fenômeno passa pela suspensão da atitude natural. Para se chegar 'aquilo que se mostra como é', tem-se que deixar de enxergar o mundo de forma ingênua, repleto de pré-concepções, crenças e verdades imutáveis. Em relação a isso, Rezende (1990) afirma que fenomenologia não é um discurso da evidência, mas das verdades em todas as suas manifestações.

Logo, como aponta Ferreira (2006) a atitude propriamente fenomenológica não coexiste, simultaneamente, a atitude natural. A opção pela fenomenologia requer o abandono da atitude natural, ainda que essa não se lhe oponha. Se por aquilo que é natural compreende-se o que é espontâneo, decorrente habitual da ordem das coisas, sem intervenção humana, então, a fenomenologia, com sua nova atitude, solicita um esforço para livrar-se da velha maneira de conceber o conhecimento para adentrar e manter-se numa orientação totalmente diferente.

Para Zilles (2002, p. 27) a atitude fenomenológica se distingue da atitude natural, ao passo que o efeito da redução é o encontro da esfera transcendental. O dado imediato resultante da redução transcendental é a vivência pura, cujos elementos noético e noemático são objetos de análise intencional fenomenológica. Alcançada esta esfera, o fenomenólogo procede a sua tarefa específica, que consiste na análise dessa esfera e daquilo que nela efetivamente se dá.

A atitude natural deve, desse modo, ser radicalmente alterada para se analisar os fenômenos a luz da fenomenologia. Mas, como é possível tal alteração radical? Husserl (2006) aponta como o caminho a prática da redução fenomenológica, que em linhas gerais, significa a suspensão do conhecimento

que se tem do mundo, é o colocar a estrutura entre parênteses, excluindo o teórico.

Nos dizeres de Husserl (2006, p. 81) coloca-se para fora de ação, a tese geral inerente à essência da orientação natural, colocando entre parênteses tudo que é abrangente no aspecto ôntico. Se assim se procede, não se nega o mundo natural, mas duvida-se de sua existência, o que não permite a emissão de juízos sobre a existência espaço-temporal. Para isso, tira-se de circuito todas as ciências que se referem ao mundo natural, não fazendo uso de suas validades.

O aprofundamento da redução fenomenológica como uma atitude é elaborado na parte posterior deste trabalho, quando se apresenta o método fenomenológico de investigação, pautado nesse e demais conceitos fundamentais da fenomenologia. Tal aprofundamento não ocorre ainda, devido ao objetivo deste tópico se resumir a realização de uma breve apresentação sobre a fenomenologia de Husserl elencando os principais conceitos que influenciaram a obra de Alfred Schütz no tocante a edificação da fenomenologia social.

Nesse sentido, o Quadro 12 sintetiza os principais conceitos da fenomenologia.

Quadro 12 Conceitos fundamentais da fenomenologia

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA FENOMENOLOGIA	
‘Ir às coisas mesmas’	Retorno às origens, estabelecimento de um contanto original com o objeto, procurando exprimir aquilo que é dado diretamente na consciência.
Consciência Originária	O homem a partir de sua consciência doa sentido ao mundo.
Intencionalidade	Toda consciência é consciência de algo, ou seja, o homem volta à consciência para objetos que se dão a conhecer.
Fenômeno	Aquilo que aparece a consciência se revelando por si mesmo.
‘Eidos’/ Essência	Constitui a unidade da multiplicidade, aquilo que permanece imutável mesmo com mudanças. Faz com que o objeto seja o que é e não outra coisa.
<i>Noesis/noema</i>	<i>Noesis</i> – ato; <i>Noema</i> – objeto correspondente ao ato.
Intuição	Instrumento do conhecimento, equivalendo a visão intelectual do objeto que se é dado.

“continua”

Quadro 12 “conclusão”

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA FENOMENOLOGIA	
Mundo natural	O mundo externo e comum às pessoas, nas quais os objetos se localizam e adquirem existência.
Atitude Natural	O homem lançado ao mundo permanece imerso no mesmo aceitando todas as suas múltiplas facetas como verdades incontestáveis.
Redução	Prática fenomenológica que envolve a suspensão da atitude natural, colocando o mundo e o teórico entre parênteses para se chegar ao <i>eidos</i> do fenômeno.

Fonte: Sintetizado pela autora

Por fim, acredita-se ter efetuado um apontamento dos principais conceitos da fenomenologia proposta por Edmund Husserl, a qual apresenta papel decisivo na obra de Alfred Schütz que encontra na fenomenologia o caminho para se chegar à subjetividade humana, assim como, um mecanismo para proceder à análise desse aspecto.

A fenomenologia é, portanto, um movimento de apreensão das vivências humanas a partir daquilo que se dá a consciência originária e intencional. Emprega a intuição como um instrumento para ir ‘às coisas mesmas’, aplicando a redução fenomenológica, suspensão da atitude natural, como a forma mais proeminente de se extrair a essência dos fenômenos investigados.

Na sequência, efetua-se a apresentação dos principais aspectos da sociologia compreensiva, outra linha de pensamento que assume papel de destaque, ao lado da fenomenologia, no tocante a produção schutiana da fenomenologia social.

4.1.2 Sociologia compreensiva de Max Weber

Weber escreveu sobre os mais diversos temas, sendo sua obra muito extensa. O autor apresenta textos sobre teoria da ciência (metodologia, crítica e filosofia), história do pensamento econômico, política, sociologia da religião e,

houve a publicação postumamente, do tratado geral de sociologia, intitulado 'Economia e Sociedade' (ARON, 2008).

Dessa forma, a presente apresentação centra-se nos conceitos mais diretamente relacionados a uma visão da sociologia enquanto uma interpretação das ações humanas, estando maiores referências encontradas em seus escritos sobre teoria da ciência e tratado de sociologia geral.

A sociologia compreensiva consiste em uma ciência que apresenta como objeto de estudo a ação social, buscando compreendê-la de forma interpretativa analisando suas causas e efeitos. A compreensão interpretativa é também conhecida pelo termo alemão *vertehen*.

Essa sociologia encontra-se, desse modo, no escopo da ciência social. Para Weber (2008, p.77), o objetivo da ciência social consiste em:

...sempre que um evento da vida cultural vincula-se direta ou indiretamente àquele fato básico, através daqueles elementos da sua especificidade nos quais repousa para nós o seu significado próprio, ele contém ou pelo menos pode conter, conforme o caso, um problema de ciência social, ou seja, envolve a tarefa para uma disciplina que toma por objeto a pesquisa do fato básico.

Observa-se, assim, que a ação social é um conceito fundamental da sociologia compreensiva. Para Weber (2004, p. 3) a ação social significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso.

Tal ação é uma conduta humana que envolve significância para o próprio indivíduo praticante do ato. A conduta representa o caminho para compreensão da sociedade através da apreensão das intenções do homem. Contudo, destaca-se que a conduta humana somente é considerada ação quando está dotada de significado. Essa conduta intencionada e intencional torna-se social quando é dirigida à conduta de outros.

Para Gorman (1979, p. 19), o atributo básico de um ato social é a relação do seu significado subjetivo com a ação dos outros. Aqueles que procuram explicar cientificamente a sociedade devem estar seguros que o seu objeto de cognição é um complexo de significado objetivo da ação.

Aron (2008, p. 725) afirma que o ponto de partida de Weber na construção da compreensão interpretativa é a distinção da ação social em quatro tipos.

A ação social pode, assim, se configurar em quatro tipos, conforme Weber (2004, p. 15) apresenta:

- a) Modo racional referente aos fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como condições ou meios para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso.
- b) Modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor ético, estético, religioso, ou qualquer que seja sua interpretação, absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado.
- c) Modo afetivo: especialmente emocional, por afetos ou estados emocionais atuais.
- d) Modo tradicional: por costume arraigado.

Como o objetivo da sociologia é compreender a ação social, Weber (2004) afirma que o recurso metodológico adequado é racionalista. Todavia, isso não quer dizer que o autor acredite que o tipo de ação predominante na vida cotidiana seja a ação racional orientada por fins, mas em termos de investigação científica é a mais acessível.

Corroborando, Schütz (1979) afirma que Weber interessou-se substancialmente pela ação racional, não por achar que seja o tipo mais frequente de ação humana, mas por ser o mais acessível à análise de um possível observador.

Vale ressaltar que a compreensão buscada por Weber (2004, p. 6) significa uma apreensão interpretativa do sentido ou da conexão de sentido: a) efetivamente visado no caso individual (consideração histórica); b) visado em média e aproximadamente (na consideração sociológica em massa) c) o sentido ou a conexão de sentido a ser construído cientificamente para o tipo puro de um fenômeno frequente.

Para Aron (2008, p. 728-729) a classificação dos tipos da ação comanda em certa medida a interpretação weberiana da época contemporânea. O traço característico do mundo em que se vive é a racionalização.

Srubar (1984) aponta alguns questionamentos vigentes na época de Weber relacionados ao: problema da constituição (como podem os eventos de nossa consciência ser validamente descritos?); do método (natureza e aspectos históricos, como objetos de conhecimento, requerem diferentes métodos científicos?) e da fundação (quais são os pontos de partida fundamental que formam a base de nosso conhecimento?).

Desse modo, como pano de fundo da compreensão interpretativa, Weber (2004) procurava evidenciar uma resposta para o problema do método, encontrando um caminho para analisar a ciência social contemplando a subjetividade intrínseca ao seu objeto de estudo e, simultaneamente, atender aos preceitos da objetividade tão presente nas ciências sociais.

Segundo Schütz (1972, p. 33) um dos fenômenos mais notáveis da história intelectual da Alemanha foi a controvérsia acerca do caráter científico da sociologia. O estudo sistemático da relação do indivíduo com a sociedade

estava caracterizado, desde seu começo, por uma discussão tanto a respeito de seu procedimento próprio quanto de seus fins.

Nesse contexto é que Weber estabelece as bases da sociologia compreensiva e, a resposta a esta problemática metodológica na sociologia é a construção de tipos ideais.

De acordo com Aron (2008, p. 742-743) a pergunta central em Weber era: quais são os procedimentos que permitem para além da escolha subjetiva, garantir a validade universal dos resultados da ciência? A maior parte da obra metodológica de Max Weber esforça-se para responder a essa dificuldade.

Segundo Gorman (1979, p. 21) os cientistas sociais consistentes apreendem o mundo social sem eliminarem a integridade subjetiva dos atores que atribuem significado. Para preencher essas condições necessárias à objetividade, Weber cria o tipo ideal.

Weber (2004, p. 12) afirma que a sociologia deve delinear tipos puros (ideais), os quais mostram em si unidade consequente de uma adequação de sentido mais plena possível, mas que, precisamente por isso, talvez sejam tão pouco frequentes na realidade quanto uma reação física calculada sob o pressuposto de um espaço absolutamente vazio. Somente dessa maneira, partindo do tipo puro, pode-se realizar uma casuística sociológica.

Aron (2008, p. 761) coloca o tipo ideal como um instrumento principal da compreensão, em sua tendência à racionalização e à percepção lógica implícita ou explícita de um tipo de conduta ou de um fenômeno histórico singular. Em todos os casos, o tipo ideal é sempre um meio de estudo e não um fim, no sentido de alcance de perfeição ou maneira correta de se fazer algo.

Reforçando, Tomazette (2008) pondera que dentro da concepção que realizou uma separação do método das ciências naturais e das ciências sociais, algumas das contribuições mais relevantes foram dadas por Max Weber, sobretudo, ao defender o método compreensivo para as ciências sociais, a

construção de tipos ideais para a realização das pesquisas e a neutralidade axiológica.

Sobre essa questão, pode-se citar novamente Weber (2008, p. 88) que em sua obra sobre a objetividade na ciência social, afirma que a mesma pretende praticar uma ciência da realidade. Procura-se compreender a realidade da vida que rodeia o homem e, na qual se encontra situado tudo aquilo que tem de específico; por um lado, as conexões e a significação cultural das suas diversas manifestações na sua configuração atual e, por outro, as causas pelas quais se desenvolveu historicamente assim, e não de outro.

Desse modo, observa-se que o tipo puro ou ideal emerge como um método para a sociologia compreensiva que permite de forma, simultânea, apreender aspectos subjetivos e objetivos dos objetos de estudo social. Todavia, o que é um tipo ideal e como o mesmo pode ser aplicado?

Em resposta a essa proposição, Weber (2008, p. 106) afirma que se obtém um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento. Torna-se impossível encontrar empiricamente na realidade esse quadro, na sua pureza conceitual, pois se trata de uma utopia.

Segundo Gorman (1979, p. 21-23), o tipo ideal weberiano:

[...] se sobrepõe ao verdadeiro comportamento social numa linha de ação objetivamente possível. É uma racionalização extrema que dá um significado explícito e reconhecível a elementos da experiência humana. Como não existe um único tipo ideal para servir de exemplo de comportamento racional, os observadores constroem tantos quantos desejam a fim de revelarem antecedentes diferentes, causalmente relacionados, das ações selecionadas.

Para Aron (2008, p. 756), o tipo ideal se situa no ponto de convergência de várias tendências do pensamento weberiano. O tipo ideal está ligado à noção de compreensão, pois todo tipo ideal é uma organização de relações inteligíveis próprias a um conjunto histórico ou a uma sequência de acontecimentos.

Weber (2008, p. 107) reforça ainda a necessidade de que os quadros de pensamentos, ideais em sentido puramente lógico, sejam rigorosamente separados da noção do dever ser, do exemplar. Trata-se da construção de relações que parecem suficientemente motivadas para a imaginação e, conseqüentemente, objetivamente possíveis, e que parecem adequadas ao saber nomológico.

Motta (2008, p. 5) tenta esquematizar o processo de elaboração do tipo ideal weberiano:

- a) O investigador realiza uma incursão nas referências teóricas já desenvolvidas sobre a realidade que se pretende estudar.
- b) Extrai-se as características importantes, com base no julgamento de seus valores, acentuando-as unilateralmente, para a construção dos tipos ideais, que sirvam de guia durante o processo de estudo.
- c) Efetua-se a comparação conceitual que permite apreender os fatos segundo sua maior ou menor aproximação com o tipo ideal.
- d) Há a formulação de hipóteses explicativas, atribuindo os desvios aos fatores irracionais. Como exemplo, poder-se-ia proceder para a explicação da ação dos membros de uma organização, construindo, utopicamente, o curso de ação 'objetivamente' possível que se tomaria, caso se adotasse uma orientação racional rigorosa, em relação a um único fim. Posteriormente, dever-se-ia realizar, através de um processo comparativo, uma aproximação entre o fenômeno concreto e o tipo idealmente construído, para só então,

atribuir, aos aspectos que se afastam do tipo de hipóteses explicativas.

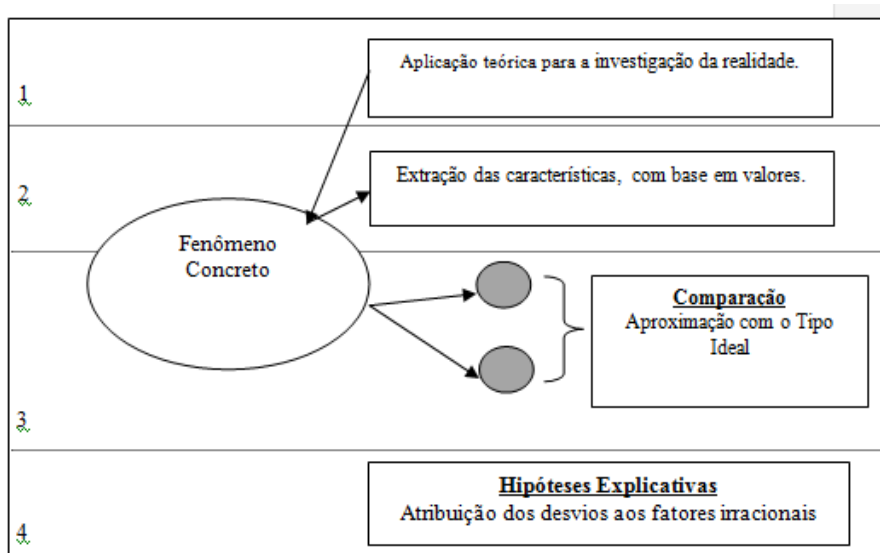


Figura 12 Etapas do método típico ideal Weberiano
Fonte: Motta (2008, p. 6)

Portanto, observa que o tipo ideal é um método proposto por Weber para estudo da realidade social a partir de um quadro de referência racional que nada tem haver como um 'dever ser'. Observa-se ainda que o seu processo de construção seja fundamentado no conhecimento que se tem do fenômeno ou em uma perspectiva histórica.

O tipo ideal de organização racional, a burocracia, foi elaborado a partir dos traços típicos das organizações em análise histórica. Nesse ponto, Schütz realiza uma retomada do trabalho de Weber na sociologia compreensiva.

Para Gorman (1979), Schütz está de maneira impressionado com a qualidade do método weberiano da ciência social que seus próprios trabalhos procuram mais aperfeiçoá-lo que suplantá-lo.

Desse modo, Schütz aceita os principais conceitos da sociologia compreensiva. Vale retomá-los de uma forma sucinta no quadro a seguir.

Quadro 13 Conceitos fundamentais da sociologia compreensiva

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA SOCIOLOGIA COMPREENSIVA	
<i>Verstehen</i>	Necessidade de se estudar os fatos sociais a partir do significado subjetivo, ou seja, é a compreensão interpretativa.
Ação Social	Conduta humana orientada para o outro.
Motivos	Critério que permite a criação dos tipos puros de ação social, orientada para fins, valores, tradição ou afeto.
Subjetividade	A ação social deve ser estudada a partir do significado que apresenta para o sujeito que a cria e para aqueles nela envolvidos.
Objetividade	Para ciência social adquirir <i>status</i> de científico é necessário ser capaz de projetar seus resultados de forma mais ampla.
Racionalização	Conceito-chave em Weber deve-se buscar o racional em todo o foco de estudo, não por sua predominância na sociedade, mas por ser o tipo de ação e estrutura de pensamento de mais fácil acesso.
Típico	Estruturas frequentes presentes na sociedade aparecendo de forma recorrente.
Causalidade	Não é possível definir leis universais para o mundo social, mas é necessário estabelecer conexões de sentido entre as ações que se processam nesse meio. Não importam quão singulares sejam os fenômenos, os mesmos são produtos de antecedentes relacionados causalmente.
Tipo puro (ideal)	Método de referência para análise dos fenômenos sociais, sendo construído para identificar a forma mais racional da ação e a partir desse modelo atribuir a irracionalidade, as causas de desvio da conduta prevista.
Dever ser	Não se deve construir ou confundir o tipo ideal como 'dever ser' axiológico, ou seja, modelo de perfeição ou forma correta de se realizar uma ação. O tipo é um método de análise racional e não uma fórmula para alcance de sucesso, indicando o melhor caminho.

Fonte: Sintetizado pela autora

Schütz (1972) realiza, de fato, um aprofundamento no processo de estudo da ação social, não renegando os conceitos da sociologia compreensiva. Todavia, o autor não considera claro em Weber (2008), o processo de compreensão do significado, isto é, como se chegar à subjetividade humana para, a partir da mesma, construir métodos típicos ideais.

Nesse sentido, Schütz (1972) trabalha, assim como Weber (2008), buscando a conciliação da subjetividade e objetividade na pesquisa social e,

acredita ainda que o caminho para tal feito seja a construção de tipos puros. No entanto, o autor influenciado também pelas propostas de Husserl (1988) aponta a fenomenologia como o caminho para se chegar ao significado da ação humana e a essência dos aspectos gerais.

Nos dizeres de Schütz (1972, p. 13) aplicando à ação o conceito de significado de Husserl, pode-se reformular os fundamentos da sociologia compreensiva, ou seja, em outras palavras, dar-lhe um fundamento fenomenológico.

Para Srubar (1984, p. 184) Schütz intercala fenomenologia e sociologia compreensiva em três aspectos centrais:

[...] para as características fundamentais de estabelecimento do significado cotidiano, levando-o a analisar os processos de significação como eles acontecem na consciência de agir dos seres humanos. Ele demonstra que o significado estabelecido se dá por meio de tipificações que são constituídas como intersubjetivamente válidas em interação diádica direta. Logo, fica claro para ele, que a validade intersubjetiva relaciona-se à tipificações. Ele descreveu isto como a estrutura do mundo cotidiano em que as situações da vida cotidiana são incorporadas. Estes três exemplos devem ser suficientes para mostrar o impulso que emanou a fenomenologia de Husserl e no pensar sociológico alemão.

Logo, a base fenomenológica é o caminho para se fortalecer a construção de esquemas típicos ideais objetivos a partir do significado e relevância das ações humanas em um mundo social.

Diante dessa contextualização e, conseqüente compreensão das origens e fontes de influência, apresenta-se no próximo tópico a fenomenologia social.

4.2 Fenomenologia social

A fenomenologia social é uma atitude de conhecimento da ação social em suas esferas de significado. Para Schütz (1972, p. 132) em síntese, pode-se dizer que a nossa própria corrente de consciência se dá continuamente e em toda a sua plenitude, mas a do outro somente aparece em fragmentos descontínuos, nunca em sua plenitude, e só em perspectiva interpretativa.

Nesse sentido, a sociologia fenomenológica consiste na tentativa de descrever os processos de estabelecimento e interpretação de significado tal como os realizam as pessoas que vivem no mundo social. Ressalta que essa descrição pode ser empírica ou eidética. Pode tomar como tema a pessoa ou o tipo. Pode realizar-se em situações concretas da vida cotidiana ou com alto grau de generalidade. Além disso, a sociologia fenomenológica pode focar os objetos culturais e tratar de compreender o seu significado, aplicando-lhes os esquemas interpretativos (SCHÜTZ, 1972).

Para entender melhor essa proposta interpretativa, fundamentada na sociologia e fenomenologia, apresenta-se, na sequência, os principais conceitos da obra de Alfred Schütz.

4.2.1 Intersubjetividade no mundo da vida

Toda a construção teórica da fenomenologia social passa pela compreensão do mundo natural ou mundo da vida. Esse mundo, que já aparece na fenomenologia de Husserl é a esfera social em que se processam as relações entre os homens. É o mundo do cotidiano, das ações triviais que em conjunto formam a experiência de vida dos atores sociais. O mundo social é, assim, um pressuposto.

Para Schütz (1979, p. 78), o mundo social consiste na realidade social das pessoas que nele vivem, sendo que a pessoa nasce num mundo que existia antes de seu nascimento e que, logo de partida, não é um mundo simplesmente físico, mas também um mundo sociocultural. Este último é um mundo pré-constituído e pré-organizado, cuja estrutura especial é resultado de um processo histórico e diferente, portanto, em cada cultura ou sociedade.

Segundo Gorman (1979, p. 46) o mundo é o cenário tanto das nossas ações normais como do ambiente que lhes apresentam resistência. É a arena da ação social, na qual os indivíduos chegam a acordos mútuos e pessoais através de suas diferentes relações.

Schütz (1974b, p. 20-21) aponta que a possibilidade de se estudar o mundo social deve partir do princípio que todos os fenômenos sociais podem ser descritos de acordo com um dos quatro esquemas de referência seguintes: a personalidade social, o ato social, o grupo social, as relações sociais. Em outras palavras, quando o observador científico decide estudar o mundo social desde um marco de referência objetivo ou subjetivo delimita, desde o início, qual setor do mundo social pode ser estudado por um esquema definitivamente elegido.

Desse modo, Pires (2008, p. 72) afirma que o pesquisador é um observador desinteressado do mundo social, sendo que esse mundo não é palco de suas atividades, mas objeto de contemplação. Assim, os sentidos que os atores atribuem às suas condutas ou a sua vida, constitui material de observação que valoriza uma particularidade de objetos das ciências sociais, fazendo a subjetividade ter destaque na investigação científica.

Diante disso, evidencia-se a relevância do mundo social, que fornece o elemento primário para a produção de conhecimento social, sendo produção de segundo nível, ou seja, construções de construções previamente elaboradas pelos atores no mundo da vida (SERRANO, 1990).

Logo, no mundo da vida, os atores sociais estão em constante relacionamento em uma atitude voltada para o outro e para conjuntura social, estando os pesquisadores buscando interpretar esse movimento. Nos dizeres de Schütz (1979, p. 72)

[...] mundo da vida agora se dá à nossa experiência e interpretação. Toda interpretação deste mundo se baseia num estoque de experiências anteriores dele, as nossas próprias experiências e aquelas que nos são transmitidas por nossos pais e professores, as quais, na forma de ‘conhecimento à mão’, funcionando como um código de referência.

Esse código de referência revela que os significados no mundo da vida são intercambiáveis e, portanto, passíveis de serem mutuamente compreensivos. As pessoas conseguem se fazer entendidas e, simultaneamente, compreender o outro. Tal processo ocorre em função da intersubjetividade existente no mundo da vida.

Segundo Serrano (1990) o conhecimento do mundo em sentido estrito e sua construção dependem da elaboração de significados pelos atores e seu compartilhamento intersubjetivo.

Schütz (1974a, p. 18) pondera que o mundo da vida diária no qual nascemos, desde o primeiro momento é um mundo intersubjetivo. O problema filosófico da intersubjetividade é a chave para a compreensão da realidade social.

Os atores sociais se estruturam em orientação para o outro, o que constitui a intersubjetividade.

O homem vê como pressuposto a existência material de semelhantes, sua vida consciente, a possibilidade de intercomunicação e a qualidade histórica da organização social e da cultura, da mesma forma que vê como pressuposto o mundo da natureza no qual nasceu (SCHÜTZ, 1979).

Nesse mundo intersubjetivo, o homem vive em atitude natural. Gorman (1979, p. 46-47) aponta como objetivo da fenomenologia social, permanecer dentro do mundo da atitude natural para descrever fenomenologicamente a consciência dos sujeitos.

Logo, o homem vivencia o mundo da vida em uma constante atitude natural, ou seja, sempre adota uma postura mental que as coisas são tidas como pressupostos. Em atitude natural, o homem aceita a existência da sociedade, compreendendo que o mundo não é privado, mas sim comum a todos, intersubjetivo.

Dessa forma, em orientação natural o ser humano significa de forma espontânea sua rotina de afazeres diários, legitimando todos os valores intrínsecos à vida social, tais como regras de controle, relações de poder, classes, religião, trabalho e demais tipos de contratos para convivência social.

Para Schütz (1979, p. 80), estar em atitude natural no mundo intersubjetivo da vida significa que:

[...] assume-se o mundo como pressuposto, inquestionável, implicando na hipótese enraizada, no senso comum, de que até segunda ordem, o mundo vai continuar sendo, essencialmente, da mesma maneira como foi até aqui; aquilo que provou válido até agora continuará a sê-lo, e qualquer coisa que nós, ou outros como nós, realizamos com êxito anteriormente, poderá ser realizado de novo, de modo semelhante, e trará resultados essencialmente semelhantes.

Em atitude natural, o homem no mundo intersubjetivo visualiza que além do *ego* que há dentro dele, existe o *alter ego*, ou seja, toma consciência da existência do outro.

Nos dizeres de Schütz (1974a, p. 20), o encontro com o corpo de outro ser humano difere qualitativamente da experiência de corpos inertes, corpos como coisas. O corpo de um ser semelhante é experimentado, antes de todo,

como parte de uma unidade psicofísica. Este *ego* é, em verdade, um *alter ego*, um ser para quem há um mundo.

Segundo Huges e Sharrok (1997) o mundo primordial em que os atores sociais vivem é uma vida cotidiana intersubjetiva, um mundo governado pela atitude natural, com seus motivos e interesses pragmáticos. Além disso, os atores vivem em outros mundos de ‘províncias finitas de significado’, como os da arte, a experiência religiosa, os sonhos, a infância, e assim por diante, cada um com estilo cognitivo particular.

A partir desse reconhecimento do outro em um mundo intersubjetivo, comum a todos, o homem através de sua leitura dessa realidade constrói uma situação biográfica determinada, apresentando uma história resultante da sedimentação de todas as suas experiências (SCHÜTZ, 1972).

Por conseguinte, dependendo das motivações, crenças, valores, costumes vivenciados pelo ser, esse apresentará uma percepção distinta e particular do mundo. A situação biográfica é específica de cada sujeito. Nesse sentido, pode-se dizer que o mundo da vida cotidiana, comum a todos, se torna único e particular quando observado a partir de uma dada situação biográfica. Logo, o mundo quando filtrado através de ‘minha’ situação biográfica se torna o ‘meu’ mundo (GORMAN, 1979).

Sobre essa situação biográfica, Serrano (1990) aponta que em qualquer momento de sua vida diária, o ator formula baseado em suas experiências anteriores e patrimônio de conhecimento ao seu alcance, suas possibilidades teóricas e práticas com o propósito de definir elementos que consideram significativos ou não.

Nota-se, dessa maneira, que a situação biográfica envolve, além da sedimentação de experiências anteriores, a existência de um conhecimento empregado para se interpretar o mundo. Tal conhecimento constitui um padrão

para assimilação e reconhecimento de informações, podendo ser denominado ‘acervo de conhecimento ao nosso alcance’.

Para Gorman (1979, p. 47-48), o componente mais importante de nossas situações biográficas é o conhecimento que utilizamos ao interpretar acontecimentos empíricos. Esse nosso conhecimento, denominado ‘acervo de conhecimento ao nosso alcance’, constitui o padrão ou esquema específico pelo qual assimilamos novos conhecimentos e experiências de uma forma ordenada e sistemática. Em qualquer momento, esses acervos consistem em representações do mundo do senso comum.

Esse acervo de conhecimento são tipificações acumuladas desde a infância, que permitem ao homem representar o mundo do senso comum ou da vida.

Acerca do conceito de tipificação, Schütz (1979, p. 115) esclarece que:

[...] o mundo fatural de nossa experiência é vivenciado, desde o início, como típico. Os objetos são vivenciados como árvores, animais, mesas... Aquilo que é vivenciado como novo já é conhecido, no sentido de que lembra coisas parecidas ou iguais anteriormente percebidas. Mas o que foi captado uma vez, em sua tipicidade, traz consigo um horizonte de experiências possíveis, com as referências correspondentes à familiaridade, isto é, uma série de características típicas ainda não realmente vivenciadas, mas que se imagina que possam ser vivenciadas.

As tipificações são estratégias de reconhecimento e permitem ao homem tornar inteligível, os componentes do mundo da vida. Dessa forma, Kim e Berard (2009, p. 266) ponderam que a tipificação não deve ser entendida meramente como um conceito abstrato na filosofia da ciência social, mas também como um bem fundamental na prática subjacente às percepções socialmente competentes, compreensão e interação social em geral.

A tipificação é um aspecto comum dos seres humanos no mundo da vida, sendo o que permite, em qualquer parte do mundo, o homem, ao analisar objetos, animais, plantas, automóveis, saber reconhecê-los e decodificá-los de imediato, independentemente do estabelecimento de diálogo com outra pessoa.

Nesse processo, as tipificações não contemplam o que há de diferente e particular nos elementos da vida intersubjetiva, mas os fatores específicos, comuns que permitem atribuir identidade coletiva aos fenômenos.

Por conseguinte, algumas características gerais dos elementos no mundo da vida são priorizadas, em um primeiro momento, em detrimento de sua individualidade. Ao vislumbrar uma árvore, o homem a reconhece imediatamente, sem considerar o tamanho do seu tronco, tonalidade de suas folhas, ou demais características que a individualizam. Essas serão analisadas em uma etapa seguinte, nunca excluídas.

As tipificações são necessárias, portanto para a comunicação do homem no mundo da vida em uma perspectiva que envolve linguagem e cultura, mas indo além das mesmas.

Logo, as tipificações são esquemas descritivos impessoais de reconhecimento universal do mundo da vida. Esse acervo de conhecimento é dinâmico e particular, se enriquecendo e ampliando no decorrer da existência humana (SCHÜTZ, 1972).

Diante disso, Kim e Berard (2009, p. 271) afirmam que a tipificação é um fenômeno central para as ciências sociais não apenas porque tipificações são fundamentais para a sociedade, mas também porque as tipificações podem contribuir metodologicamente para o saber social.

Uma vez compreendido o conceito de tipificação, que permite a objetivação do mundo da vida, deve-se lembrar, no entanto, da subjetividade presente na situação biográfica de vida, na qual o homem constrói sua

experiência e visão de mundo particular. Percebe-se, assim, que na obra de Schütz (1972) subjetividade e objetividade se intercambiam constantemente.

Nesse movimento, as pessoas no mundo da vida valem-se das tipificações para se relacionarem em interações ou situações 'face a face'. Esse termo é apresentado por Schütz (1974b) como a principal forma de encontro social.

Conforme visto anteriormente, na intersubjetividade o homem toma a consciência da existência do *alter ego*, desenvolvendo uma orientação para 'tu'. Recorre-se às palavras de Schütz (1974b, p. 35), para explicar mais detalhadamente essa primeira orientação de uma situação 'face a face':

[...] A orientação para 'Tu' é, em forma geral, o ato de qualquer semelhante particular está experimentando uma pessoa. O feito se dá, quando eu reconheço algo ao alcance de minha experiência direta, como um ser humano vivo e consciente. Para evitar equívocos, destaca-se que a orientação para o 'Tu', não é um juízo por analogia. É o tomar conhecimento de que um ser humano está frente a mim, sem necessariamente reconhecer as características particulares deste sujeito.

Todavia, quando a 'orientação para o tu' é recíproca, ou seja, uma pessoa é correspondida por outra, se ambas intencionalmente se voltam uma para outra, resulta daí um 'relacionamento - nós'. Esse relacionamento envolve, portanto, pessoas em uma mesma realidade temporal e espacial, em um envolvimento 'face a face'.

Schütz (1972, p. 131) afirma que em um relacionamento 'Nós', em situação 'face a face', o olhar intencional do sujeito se dirige através de suas percepções do movimento corporal do outro, até chegar a suas vivências que estão por trás deles e são significativas para o mesmo.

Tal movimento de troca de percepções, geralmente, acontece quando duas pessoas compartilham a mesma comunidade de espaço e tempo, em suma,

é a consciência da presença do outro. Devido a isso, ocorre a simultaneidade da vida, na qual um ser pode experienciar o fluxo de pensamento do outro.

Segundo Schütz (1974b, p. 35):

[...] experimento o semelhante, de modo direto, quando compartilho comigo um setor comum de tempo e espaço. Compartilhar um setor do tempo implica uma genuína simultaneidade de nossas correntes de consciência: meu semelhante e eu envelhecemos juntos. Compartilhar um mesmo setor do espaço implica que meu semelhante me aparece uma pessoa como ele mesmo e nada mais. Esta imediatez temporal e espacial é característica essencial da situação 'face a face'.

Esse conceito de simultaneidade se deve ao fato do homem só poder atribuir significado a sua ação passada ou futura, sendo que no presente cabe a ele observar as vivências dos demais quando ocorrem realmente. Ao homem cabe esperar que suas ações transcorram para poder refletir sobre elas no passado. Para Schütz (1972), ninguém pode se ver em ação, assim como, tampouco, pode conhecer o estilo de sua própria personalidade.

Isso significa que enquanto o sujeito só pode observar suas próprias vivências depois de passadas ou transcorridas, pode observar as de outro quando estão efetivamente ocorrendo. Logo, 'Eu' e 'Tu', em sentido específico são 'simultâneos', 'coexistindo', o que indica que suas correntes de consciências se interceptam.

Para Serrano (1990) a noção de simultaneidade é fundamental e não se refere ao temporal como objetividade, mas ao fato de que o fluxo de consciência do ator e da outra pessoa está fluindo para ao longo de um caminho que é paralelo ao seu. Os dois fluxos internos estão sincronizados na interação social. Isto é, em Schütz, a essência da relação intersubjetiva é fundamental para o ator ter conhecimento de outros.

Dessa forma, somente em um relacionamento ‘Nós’, compreende-se os significados que os outros atribuem aos fatos, visualizando sua singularidade derivada de sua situação biográfica particular. Tal relacionamento se processa em uma situação ‘face a face’.

A partir disso, tem-se que o mundo social ou da vida é intersubjetivo, comum a todos os homens. Nesse mundo, o homem se relaciona e confere significado a sua ação. A ação no mundo da vida é delineada como ação social quando o ator a direciona para outras pessoas, as quais ele vislumbra como seres conscientes (SCHÜTZ, 1972).

Portanto, Schütz apresenta os principais conceitos que norteiam sua proposta de estudo da ação social, como: mundo da vida, intersubjetividade, situação biográfica, acervo de conhecimento ao nosso alcance, tipificações, orientação para o ‘Tu’, relacionamento ‘Nós’, situação ‘face a face’, simultaneidade da vida.

No próximo tópico, evidencia-se como Alfred Schütz, diante desses conceitos, significa e propõe um estudo da ação social.

4.2.2 Ação social face aos motivos do projeto humano de existência

A ação social, conforme já visto, é o fio condutor da pesquisa fenomenológica social, assumindo, desse modo, um papel central na mesma. A ação social é a prática da intencionalidade da consciência humana a partir da orientação para o outro, ou seja, o ser humano sabe que sua ação não impacta somente a si mesmo, mas também a seu *alter ego*.

Um conceito que está bem próximo ao da ação social na concepção de Schütz (1972) é o de racionalidade, pois o autor centrou seus estudos na ação social orientada para fins.

A ação racional é apresentada por Schütz (1979, p. 129) como sinônimo de ações deliberadas, o que implica em alguns elementos:

- a) A ação da rotina da vida diária é deliberada, na medida em que sempre remete ao ato original de deliberação, que precede a construção da fórmula tomada pelo ator como padrão para o seu comportamento atual.
- b) O termo 'deliberação' pode equivaler ao conhecimento da possibilidade de aplicação, a uma situação presente, de uma receita que se provou eficiente no passado.
- c) Na deliberação, o ator também executa uma antecipação do fim – essa antecipação é sempre o motivo para o ator dar início a uma ação.
- d) Nas ações deliberadas, existe o problema da escolha entre os fins e os modos de execução da ação.

Logo, uma ação racional pressupõe uma escolha entre dois ou mais meios para se chegar a um fim, ou mesmo entre dois fins diferentes, e uma seleção do mais apropriado (SCHÜTZ, 1979).

Essa questão da escolha ligada a ação racional orientada para objetivos, traz em cena mais um conceito ligado à mesma, denominado 'possibilidades problemáticas'.

Esse conceito relaciona-se com o ato da reflexão desenvolvida pelo homem antes de agir. Este projeta a sua ação no futuro, qual a melhor maneira de executá-la para alcançar o fim desejado. Nesse ponto, ele confronta-se com a dúvida entre as possibilidades existentes para concretização de sua ação.

As possibilidades problemáticas envolvem contestação, isto é, as opções se contradizem, cada uma delas tem uma solução diferente e oposta para a resolução de uma questão.

Numa situação de dúvida, ambas as suposições alternativas têm como característica o fato de serem questionáveis, e aquilo que é questionável, sempre é contestado em seu ser, isto é, contestado por alguma coisa. O ego oscila entre duas tendências que se pode acreditar. Ambas as suposições são sugeridas

apenas como possibilidades. O ego entra em conflito com si mesmo (SCHÜTZ, 1979, p. 152).

Assim, cabe ao ator escolher livremente qual dentre as possibilidades serão concretizadas. A liberdade confere à ação um caráter subjetivo. Segundo Schütz (1972, p.96):

[...] a ação voluntária é o critério da conduta significativa, o 'significado' dessa conduta só consiste na escolha: na liberdade para se comportar de uma maneira ou de outra. Isto significa não só que a ação é 'livre', mas que os fins dos atos se conhecem apenas no momento da decisão, em síntese, existe uma livre escolha entre os possíveis fins.

Todavia, as possibilidades problemáticas são uma prospecção de futuro, por isso, possibilidade. Um pensar e uma ilusão que se conhece os resultados das escolhas que serão efetuadas. Para realizar a eleição da possibilidade, os atores sociais, geralmente, recorrem a um projeto de vida, fundamentado nos motivos da ação.

Aprofundando seus estudos sobre a projeção e liberdade de escolhas intrínsecas à ação social, Schütz (1972) verifica a existência de dois tipos de motivos presentes nessa ação, o motivo 'para' e o motivo 'porque' de sua execução.

Para Banda (2004, p. 22) o interesse de pesquisa da fenomenologia social pelos motivos da ação se justifica, na proporção que:

[...] os fenômenos sociais que abarcam os atos humanos não podem ser compreendidos sem serem vistos como atividades humanas de criação, ou seja, sem conhecer os propósitos para os quais estão sendo destinados, bem como sem refletir essas atividades aos motivos que as originaram. Pela teoria dos motivos pode-se aprofundar a teoria da ação humana.

Serrano (1990) destaca que os motivos não podem ser estudados sem o observador avançar na compreensão do significado da ação para o ator social, estudando suas relações intersubjetivas.

Para observar os motivos presentes na ação social de um dado sujeito, Schütz (1979, p. 203) aponta para a necessidade de se seguir três enfoques:

- a) Pode-se buscar na memória ações similares e, se as encontra, extrai-se um princípio geral concernente a relação existente entre os motivos 'para' e 'porque'. Pode-se supor algo sobre as ações colocando-se no mesmo lugar que o ator.
- b) Pode-se recorrer ao guia de conhecimento da conduta individual habitual da pessoa observada e a partir deste deduzir os motivos 'para' e 'porque'.
- c) Pode ser que o observador necessite de informações significativas sobre a pessoa em observação. Seu último recurso consiste, então, em tratar de inferir os motivos, perguntado ao ator social e analisando a sua ação.

Diante desses enfoques, evidencia-se claramente que o caminho para a compreensão da ação social envolve o conhecimento e análise dos motivos que orientam e justificam tal ação.

Vale esclarecer, assim, que os motivos relacionam-se com a projeção das ações do ator social no futuro, na esperança que essas se materializem de acordo com o planejado. No mais, o sujeito busca no passado referências para elaborar a sua estrutura de ação, justificando sua tentativa de execução.

Os motivos 'para', geralmente, evidenciam a existência de um projeto de vida do sujeito, uma projeção do futuro, ou seja, a ação está ligada a um plano de conduta. Esse plano é elaborado com base 'no acervo de conhecimento ao nosso alcance', em especial, fundamentado em experiências passadas semelhante ao projeto atual.

Nos dizeres de Gorman (1979, p. 61):

Todos os motivos individuais ‘a fim de’ são formas fragmentárias dentro de um plano preconcebido para toda vida. Esse projeto de vida nos fornece um critério para determinar subjetivamente a ‘melhor’ escolha em determinadas situações. Em outras palavras, não existem projetos isolados. Todos os motivos ‘a fim de’ e projetos, em longo prazo, são formados subjetivamente por cada ator livre.

Tem-se que a construção humana dos motivos ‘para’ é originada em projetos elaborados através de um processo de idealização particular baseada na ideia de ‘posso fazer isso novamente’. No mundo natural, o ator social recorre as suas experiências, ou seja, utiliza-se do passado para a visualização de modelos que orientem o alcance dos propósitos almejados.

Destaca-se, assim, a temporalidade envolvida na ação social, orienta-se para o futuro, com base em um passado. E nesse processo temporal, ao se analisar o passado, na busca pelos motivos ‘para’ encontra-se as manifestações dos motivos ‘porque’ da ação social. Esses últimos são acontecimentos já concluídos na vida do ator social. Eles explicam certos aspectos da realização do projeto, portanto, têm uma realidade temporal voltada para o que já ocorreu. Segundo Schütz (1974a, p. 89):

[...] o motivo pode ter um sentido subjetivo e outro objetivo. Subjetivamente, se refere à experiência do ator que vive no processo em curso de sua atividade. Para ele, o motivo significa o que tem realmente em vista e que confere sentido à ação que desempenha, e este é sempre o motivo ‘para’, a intenção de criar um estado de coisas, de alcançar um fio pré-concebido. Entretanto, o ator vive sua ação em curso, não tendo em vistas seus motivos do tipo ‘porque’. Somente quando a ação foi cumprida pode voltar a sua ação passada como observador de si mesmo e investigar as razões que o levaram a agir daquela forma. Em todos os casos, os motivos ‘porque’ se referem às experiências passadas. Por sua estrutura temporal, somente se revela através de um olhar retrospectivo.

Desse modo, os motivos ‘porque’ constituem uma categoria objetiva acessível ao observador. Tais motivos constituem causas objetivas dos projetos humanos, livres e subjetivamente definidos.

Os aspectos temporais dos motivos da ação social envolvida na produção de um projeto são elementos fundamentais. A análise mostra que a partir do conhecimento ao seu alcance o autor tem um momento de esboço de seu projeto, simultaneamente, se orienta por suas antecipações de mundo, pois apresenta como pressuposto que todas as ações projetadas se produziram de uma maneira tipicamente similar aos atos do passado que o ator conhece no momento.

Sob essa perspectiva, considera-se que a ação estratégica constitui um projeto, trazendo em si os motivos ‘para’ do sujeito estrategista e quando realizada permite a atitude reflexiva desse mesmo sujeito, conduzindo o investigador aos motivos ‘porque’ da ação. Assim, verifica-se que a ação social desenvolvida no mundo da vida envolve motivos, racionalidade, planejamento, projeção, liberdade de escolha, e deliberação (SCHÜTZ, 1979).

Na sequência, discute-se a figura do contemporâneo no processo de construção da ação social de uma forma tipificada, permitindo a elaboração de tipos ideais.

4.2.3 A figura do contemporâneo a partir da orientação para ‘Eles’

O homem se referencia no *alter ego* para definir sua espacialidade, ou seja, o local onde mora, onde estuda, trabalha, diverte-se a partir da sua consciência da existência do outro. Assim, as expressões temporais e os encontros sociais dependem de uma relação estabelecida entre ao menos dois sujeitos.

Um exemplo disso, em termos espaciais, são as expressões aqui e ali. Tomando meu corpo como origem das coordenadas que delimitam meu mundo, posso dizer que a posição do meu corpo constitui meu aqui, com relação ao corpo do outro semelhante que se encontra ali. Há, assim, uma reciprocidade de perspectivas (SCHÜTZ, 1974a, p. 20).

Desse modo, para entender a figura do contemporâneo no mundo da vida, é essencial ter em mente o relacionamento ‘Nós’ e a situação ‘face a face’. Para Schütz (1974b, p. 46) analisando o relacionamento ‘Nós’ em uma situação ‘face a face’ os semelhantes são experimentados em diferentes níveis de intimidade e diferentes graus de caráter direto. Dentro do aspecto imediato temporal e espacial dado pela situação ‘face a face’, comprova-se que as diferenças que caracterizam a experiência do outro são aspectos constitutivos do relacionamento ‘Nós’ propriamente dito. No entanto, aqueles que não estão em situação ‘face a face’ comigo, somente coexistindo no tempo são os contemporâneos.

Destaca-se, assim, que os critérios utilizados por Schütz (1972) para estipular a existência de diferentes tipos de *alter ego*, são temporalidade e espacialidade. Nesse sentido, existem no mundo da vida:

- a) Predecessores – indivíduos que existiram em um tempo anterior ao meu nascimento, em uma realidade passada. Somente sabe-se de sua existência, isto é, toma-se consciência de sua história, por leituras ou relatos de outros. Não há compartilhamento de realidade temporal e espacial.
- b) Contemporâneos – indivíduos que estão em uma mesma realidade temporal, ou seja, no presente. A possibilidade de encontro espacial é remota, mas sempre existe, já que as pessoas vivem no mesmo mundo da vida, podendo deslocar-se. Pela situação ‘face a face’ em

elevado grau de intimidade um contemporâneo pode vir a ser um consócio.

- c) Consócios – indivíduos que convivem diretamente na mesma realidade temporal e espacial, apresentando em maior grau relacionamento ‘Nós’, em situações ‘face a face’.
- d) Sucessores – indivíduos que viverão após a morte dos contemporâneos e permanecerão anônimos para os mesmos para sempre. Não há compartilhamento temporal e espacial, tal qual ocorre com os predecessores, com a diferença que jamais será possível conhecer dados sobre a sua existência.

É importante mencionar que as estruturas sociais correspondentes a todos esses tipos são distintas. O conhecimento que se possui dos predecessores está sempre no tempo passado, ainda que sua vida e ideias possam influir nos atos presentes, estão fora dos limites de influência. Influem, mas não podem ser influídos.

Nos dizeres de Schütz (1979, p. 228) o mundo dos predecessores é todo ele o mundo de outras pessoas, não o meu mundo. O predecessor viveu em um ambiente radicalmente diferente do atual.

Já os sucessores apresentam uma perspectiva totalmente desconhecida. Segundo Schütz (1979, p. 229), se o mundo dos predecessores é completamente fixo e determinado, o mundo dos consócios livre e o mundo dos contemporâneos provável, o mundo dos sucessores é completamente indeterminável.

Por conseguinte, a maior parte dos intercâmbios sociais tem lugar com contemporâneos e consócios, a quem, posso conhecer mediante as tipificações do mundo da vida (SCHÜTZ, 1974 a).

Desse modo, dentre os tipos schutianos, destaca-se os contemporâneos e consócios, pois somente esses podem apresentar em um dado momento um

relacionamento 'Nós' e vivenciar uma situação 'face a face'. Para Schütz (1974a, p. 21), os consócios:

[...] tomam parte vital do outro, podem captar em um presente vivido os pensamentos do outro à medida que são construídos passo a passo. Podem compartilhar antecipações do outro, a respeito de seu futuro, planos, esperanças ou ansiedades. Em síntese, os consócios vivem o que podemos chamar de relacionamento 'Nós' puro. A identidade individual, a singularidade da pessoa, só pode ser captada pelos consócios.

Já o conhecimento acerca dos contemporâneos e predecessores é indireto. E, quanto aos contemporâneos que coexistem em tempo objetivo, percebe-se uma quase simultaneidade da vida. Não se pode compreendê-los diretamente com uma captação direta, mas em um processo a distância, inferencial e peculiar.

Os contemporâneos não são pessoas totalmente concretas para o ser de referência. Exemplo: um amigo próximo envia uma correspondência para o outro, sendo a carta tão concreta para o destinatário, quanto à pessoa que enviou. Mas, o empregado dos correios que selou e enviou a carta é completamente anônimo. Com o mesmo, estabelece-se uma orientação para 'Eles', sabe-se de sua existência, mas não há orientação para o 'Tu' (SCHÜTZ, 1972).

Assim, o mundo dos contemporâneos consiste em uma variação da situação 'face a face'. Os consócios são aqueles com quem se tem experiências diretas 'face a face' cotidianamente. Nesse sentido, aquele velho amigo de infância que você não convive mais, passa a ser um contemporâneo, é certo que se tenha lembrança do mesmo, mas os contatos vitais estão cortados. A lembrança corresponde ao amigo do passado, não se conhece quem ele é no presente, o seu novo ser.

Pode-se conversar com um contemporâneo em uma situação eventual e 'face a face', todavia, essa relação é indireta, e a experiência com o mesmo vai

ficando mais anônima e remota com o tempo. No mais, acessa-se o mundo dos contemporâneos por meio de tipificações. Desse modo, ao se encontrar um médico na rua, um carteiro, um piloto, um ator, pode-se reconhecê-lo através da orientação para 'Eles' e com base em experiências passadas com consócios médicos, carteiros, etc.

Logo, no decorrer da vida, as pessoas vivem com consócios se transformando em contemporâneos e vice-versa, em função das variações da situação 'face a face'. Schütz (1979, p. 216-217) identificou, assim, regiões de anonimato que são situações intermediárias entre consócios e contemporâneos, sendo essas:

- a) a região daqueles que já conheci 'face a face' e poderia encontrar novamente (Exemplo: um amigo distante);
- b) a região daqueles que a pessoa com quem estou conversando agora já conheceu (Exemplo, o seu amigo que você está prometendo me apresentar);
- c) a região daqueles que ainda são puros contemporâneos, mas que vou encontrar brevemente (Exemplo: colegas cujos livros li e agora vou visitar);
- d) aqueles contemporâneos de cuja existência sei, não como indivíduos concretos, mas como pontos de espaço social, definidos por uma certa função. (Exemplo: o empregado do correio que despacha a minha carta);
- e) essas entidades coletivas cuja função e organização eu conheço, embora não seja capaz de nomear qualquer de seus membros (Exemplo: parlamento canadense);

- f) entidades coletivas que são por suas próprias naturezas anônimas e das quais eu nunca poderia ter experiência direta (Exemplo: Estado, nação);
- g) configurações objetivas de significado que foram instituídas no mundo de meus contemporâneos e que vivem um tipo anônimo de vida própria (Exemplo: cláusulas de comércio entre Estados);
- h) artefatos de qualquer tipo que carregam testemunho do contexto de significado subjetivo de alguma pessoa desconhecida (Exemplo: objeto particular do Afeganistão).

Observa-se, então, que o *status* consócio e contemporâneo de uma pessoa em relação à outra pode se alterar ao longo do tempo. No entanto, ressalta-se que esses tipos são claramente distintos por Schütz (1979).

Quando se encontra uma pessoa ‘face a face’, a mesma se dá a conhecer em um momento único de experiência. Enquanto esse relacionamento ‘Nós’ permanece intacto, aos atos intencionais do outro encontram-se abertos e acessíveis. Durante um período de tempo, os dois envelhecem juntos, vivenciando o fluxo de consciência um do outro, numa espécie de posse mútua íntima (SCHÜTZ, 1979, p. 217).

Por sua vez, com o contemporâneo não se apreende a experiência do outro. Todo o conhecimento é mediado e descritivo. Nesse tipo de conhecimento, as características do outro são inferidas e, não experienciadas. Há duas formas de se ter um saber imediato de um contemporâneo: por experiências anteriores com a pessoa em questão, ou pelo depoimento de alguém que estou falando (SCHÜTZ, 1979).

Assim, entre os contemporâneos se processam atos intencionais orientados para ‘Eles’, e com consócios, atos intencionais orientados para ‘Tu’, envolvendo experiências diretas. Nesta orientação para ‘Eles’, as pessoas vão

ficando mais anônimas, e eu as reconheço por sínteses de reconhecimento ou tipificações.

Feitas essas considerações, Schütz (1979, p. 229) propõe a construção de tipos ideais dos relacionamentos ‘Nós’ (consócios) e do ‘Eles’ (contemporâneos), pois pressupõem uma base comum de experiências. Assim, não é possível construir um tipo ideal baseado em experiência de predecessores, na medida em que este viveu em outra época, com um núcleo comum de conhecimento que não há como ter acesso.

Nesse ponto, o autor critica a construção típica ideal histórica de Weber, acreditando ser somente possível construir tipos ideais com base nos relacionamentos estabelecidos em uma mesma esfera temporal.

O presente trabalho ocupa-se da construção de um tipo ideal com base no relacionamento ‘Eles’ entre contemporâneos, por perceber que este é o caminho mais próximo para se chegar ao típico dos fenômenos, pois os relacionamentos se processam, já em sua forma básica, por meio de tipificações. A preocupação central entre contemporâneos está nas estratégias de reconhecimento, enquanto nos consócios está na identificação da identidade do sujeito.

Essa afirmação se respalda em Schütz (1974b, p. 53), pois o tipo ideal se refere simplesmente ao outro ou a uma pluralidade de outros, mas nunca é idêntico a estes.

Portanto, para se chegar aos tipos mais anônimos, recorre-se aos contemporâneos em orientação para ‘Eles’.

Diante da compreensão desses fundamentos da fenomenologia social, apresenta-se, a seguir, a conceituação do tipo ideal.

4.2.4 O tipo ideal: fundamentos, construção e aplicação

A partir da investigação da ação social, Schütz (1972) propõe, então, a construção de tipos ideais, um enquadramento específico para dar relevo à diversidade dos fenômenos sociais. Esse tipo centra-se no processo da conduta da ação.

A compreensão do tipo ideal se deduz em uma forma característica do motivo ‘para’ e o motivo ‘por que’ de um ato manifesto através da identificação da meta e da justificativa constantemente objetivada para o mesmo.

Segundo Schütz (1972), quando o ser humano se distancia de um relacionamento ‘Nós’ com outro indivíduo ocorre uma perda das características específicas deste outro, havendo a orientação para ‘Eles’, restando o que é típico. Nesse caso, o ser passa a construir linhas de ação que prescrevem o comportamento típico esperado, de atores típicos, em situações típicas.

Após essa tipificação da ação, Schütz (1972) propõe ainda a tipificação de uma pessoa ideal para determinada conduta humana, ou seja, o autor acredita que é possível objetivar o processo de execução de uma ação e da pessoa que a realiza. Ambos os tipos são estreitamente ligados.

Vale lembrar que a construção típica ideal é anônima, isto é, não importa quantas pessoas são categorizadas sob o tipo ideal, ele não corresponde a nenhuma delas em particular. Segundo Schütz (1979, p. 221) foi exatamente isso que levou Weber (1961) a chamá-lo de ‘ideal’.

É pertinente ainda destacar que o tipo ideal de pessoa ou ação, nada tem haver com um ‘dever ser’, sendo de fato um método para análise dos fenômenos sociais em perspectiva subjetiva e objetiva.

No mais, Schütz (1974b, p. 57) deixa evidente que cada esquema típico pode sobrepor outro. Quantos mais tipos ideais existirem acerca de um fenômeno, mais anônimo este será, ampliando assim sua aplicação.

Desde modo, observa-se como os conceitos da fenomenologia social constituem a base para a construção de tipos ideais. A figura a seguir ilustra essa assertiva.

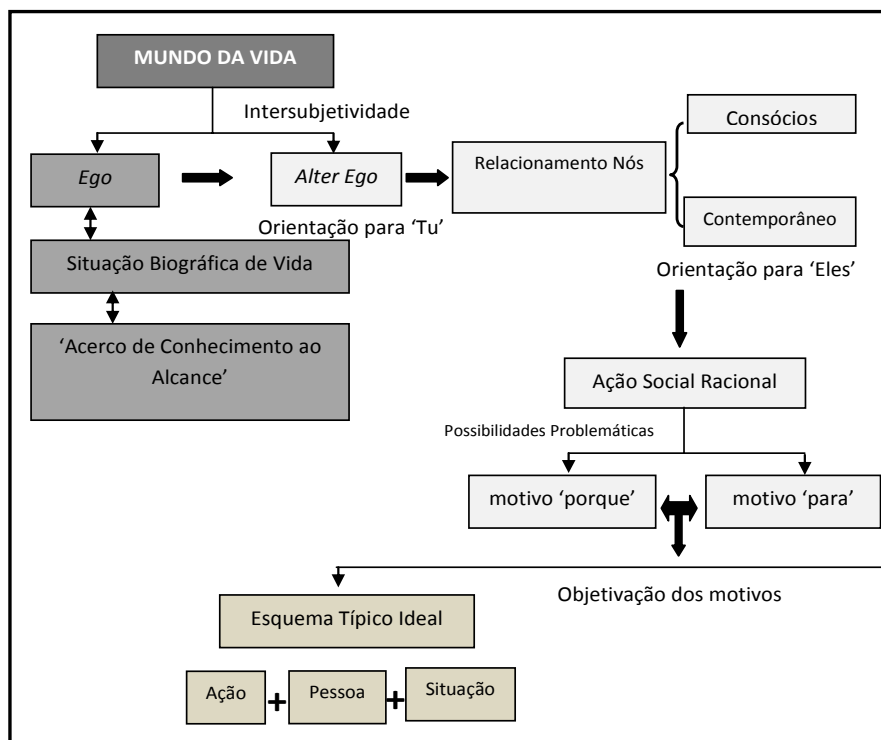


Figura 13 Base Fenomenológica Social para elaboração de Tipos Ideais
Fonte: Adaptado de Schütz (1972)

Conforme visto na figura, o homem no mundo da vida apresenta uma situação biográfica de vida, sendo esta o conjunto de experiências por ele já vivenciadas. Essa situação é marcada pelo 'acervo de conhecimento ao alcance' que permite ao ser, reconhecer os objetos no mundo da vida independente de suas características, isto é, o homem sabe que um pássaro é um pássaro não por seu tamanho, sua cor, ou tipo de pena, mas por estruturas de tipificação. Essas estruturas são usadas por Schütz (1972) como argumentos que permitem a

construção e utilização de esquemas típicos ideais para se estudar os fenômenos, pois no próprio mundo da vida existem estruturas objetivas de reconhecimentos que estão presentes além das características que singularizam os objetos. Assim, o tipo ideal quer perceber quais os aspectos que são comuns a um fenômeno, além de suas características que o tornam particular.

Dando continuidade a explicação da figura, o homem dotado de uma situação biográfica singular se relaciona com outro homem (*alter ego*), estabelecendo um relacionamento ‘Nós’, que segundo Schütz (1972) somente pode ser realizado com pessoas consócias ou contemporâneas. Nesse relacionamento, o homem significa sua ação social racional ao orientá-la segundo motivos ‘porque’, justificativa, e motivos ‘para’, finalidade. Durante esse processo de significação da ação, o homem é livre para escolher dentre as possibilidades que dispõe para realizar seu projeto. Diante da análise dos motivos ‘porque’ e motivos ‘para’ mais específicos de determinados tipos de homens em uma dada situação, pode-se construir um tipo ideal válido.

Assim, a fenomenologia social de Alfred Schütz apresenta uma concepção de consciência voltada para o outro, ou seja, o *alter ego*. A fenomenologia social é uma proposta que estuda a individualidade da intencionalidade da consciência, assim como, o mundo intersubjetivo, tendo como proposta, a análise das relações sociais. Trata dos significados advindos da vivência intersubjetiva, do encontro ‘face a face’, voltando-se assim, para o entendimento das ações sociais que têm um significado contextualizado, além de individual.

Nesse sentido, o emprego da fenomenologia social na pesquisa em estratégia, leva a utilização de seus principais conceitos, para o possível aprofundamento da compreensão em relação a dimensões poucas abordadas do fenômeno. O Quadro 14 descreve essas possibilidades de contribuição:

Quadro 14 A pesquisa em estratégia a partir da fenomenologia social

FENOMENOLOGIA SOCIAL	HORIZONTES DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA
INTERSUBJETIVIDADE	Permite o estudo do estrategista a partir de sua consciência doadora de sentido ao mundo, considerando sua relação com outros envolvidos no processo de formulação e decisão estratégica. Ex: Delineamento em uma organização dos sujeitos para os quais o estrategista orienta sua consciência no processo de formulação da estratégia, pode-se analisar, assim, quem tem valor para o estrategista.
MUNDO DA VIDA	Permite a análise do mundo que envolve o estrategista, analisando quais aspectos da realidade organizacional e demais ambientes se intercambiam e se tornam relevantes para a tomada de decisão estratégica. Destaca-se que o estrategista coleta dados e efetua leituras desses ambientes, modificando-os e não sendo determinados pelos mesmos. Ex: Análise dos acontecimentos no mundo da vida, tanto pessoais ou profissionais, que afetam a concepção da estratégia, ou seja, como o estrategista seleciona os acontecimentos do mundo da vida e atua sob os mesmos.
TIPIFICAÇÕES	Permite o estudo daquilo que é típico da realidade do estrategista, ou seja, foca-se em como os estrategistas efetuam suas negociações a partir de termos, situações, ações que lhes são específicas, independentes da linguagem, como expressões, sinais, símbolos, movimentos, Consiste na decodificação de um padrão próprio dos estrategistas. Ex: Permite investigar no estrategista os padrões de reconhecimento que estão além de suas características individuais. Assim, o que une um estrategista no Oriente Médio a um estrategista francês?
RELACIONAMENTO NÓS (<i>ALTER EGOS</i>)	Permite o estudo da estratégia enquanto produto de um encontro social. Ou seja, investiga-se como os contornos dos relacionamentos sociais, conversação, pressões, jogos, impactam a estratégia. Ex: Diferente da intersubjetividade, o relacionamento 'Nós' investiga a construção social ao entorno da concepção estratégica, focando nos jogos de interesse e utilidade entre as pessoas e não na orientação da consciência.
POSSIBILIDADES PROBLEMÁTICAS	Permite a pesquisa da estratégia enquanto resultado de uma decisão do estrategista em inúmeras possibilidades, buscando a compreensão de quais fatores fundamentaram a escolha. Vislumbra-se a estratégia como uma escolha. Ex: Dentre inúmeras possibilidades, o que justifica a escolha do estrategista? Será que ele esgotou as possibilidades possíveis? Está indo pelo caminho mais fácil?
AÇÃO SOCIAL (SIGNIFICADO; CONDUTA)	Permite a análise do fazer estratégico enquanto significado pelo estrategista. Tal significado é o fator que orienta a conduta do estrategista, juntamente com demais fatores como sua ética, por exemplo. Ex: Para o estrategista, o que é estratégia? O que a mesma representa em sua vida? Qual o fundamento de ser estrategista?

“continua”

Quadro 14 “conclusão”

FENOMENOLOGIA SOCIAL	HORIZONTES DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA
MOTIVOS	Permite a compreensão da ação estratégica enquanto um projeto em curso do estrategista, apresentando sempre uma justificativa (motivos ‘porque’) e uma finalidade (motivos ‘para’). A partir dessa análise, mapeia-se o pensamento estratégico em sua origem. Ex: Qual o percurso da estratégia? Qual a sua temporalidade? Que aspectos no passado e futuro estruturam sua concepção e aplicação?
TIPOS IDEAIS	Permite a construção de uma metodologia para o estudo subjetivo-objetivo do fenômeno estratégico. O tipo ideal parte da subjetividade do estrategista, identificando o que há de objetivo em sua ação desenvolvida em uma situação típica, para, assim, construir um quadro de análise que permite a ele ou a outros pesquisadores estudar realidades a partir da conduta desviada do tipo ideal. Ex: A partir de um quadro de referência sobre o estrategista, estuda-se a singularidade dos mesmos a partir do desvio do padrão.

Esse quadro evidencia que a fenomenologia social pode fornecer contribuições a pesquisa estratégica no que tange a compreensão do estrategista, ambiente organizacional, significado da estratégia, processo de formulação e decisão estratégica, relações sociais que permeiam a estratégia, a estratégia enquanto processo de escolha, projeto e pensamento estratégico, motivos da ação estratégica e metodologia de pesquisa subjetivo-objetivo acerca do fenômeno.

Assim, cada conceito teórico da fenomenologia social apresentado no tópico anterior, é empregado para pontuar em quais aspectos a mesma poderá contribuir para o estudo da estratégia. No mais, a investigação dessas unidades de análise a partir da fenomenologia social se justifica, na medida em que são dimensões ligadas ao sujeito-estrategista, sua consciência intencional, intersubjetiva, seu posicionamento e atuação no mundo da vida, ou seja, é o estudo da estratégia e seus desdobramentos com foco no sujeito da ação, o homem.

Sob a metodologia de pesquisa, vale lembrar que o caráter subjetivo-objetivo do tipo ideal refere-se a sua proposta de construção. Schütz (1972)

pretendia resolver a questão da metodologia da pesquisa em ciências sociais, tentando conciliar subjetividade e objetividade, propondo a construção típico-ideal de objetos das ciências sociais. Para isso, ele utilizou-se da fenomenologia para desvelar os significados singulares dos fenômenos sociais e da formulação de tipos ideais weberianos na tentativa de objetivar e generalizar seus resultados.

Destaca-se novamente, que esses tipos ideais não constituem um ‘dever ser’ axiológico, ou seja, um construto perfeito que deve orientar a prática correta das ações no mundo da vida, mas sim uma cristalização das experiências das pessoas no mundo cotidiano, sendo resultado de um processo de interseções que deriva para uma síntese de reconhecimento do objeto em estudo.

Logo, a construção de um esquema típico ideal de estratégia, objetivo deste trabalho, apresenta suma relevância para esse campo, uma vez que fornecerá um acesso ao fenômeno estratégico que tenta conciliar subjetividade e objetividade.

E, além do quadro que indica as possibilidades vindouras de contribuição da fenomenologia social para a investigação em estratégia, é possível utilizar a mesma ao se fazer uma releitura de alguns conteúdos teóricos já produzidos sobre estratégia e apresentados no capítulo anterior. Tal releitura se faz relevante na proporção de aproximar fenomenologia social e conteúdo científico já elaborado sobre estratégia.

Tal aproximação se justifica ainda para evidenciar que o tipo ideal metodológico construído no presente trabalho, pode resgatar elementos já presentes na literatura em estratégia, já que as tipificações são estratégias de reconhecimento dos fenômenos comuns a todos os homens. O resultado desta tese pretende agregar na forma de se conduzir a pesquisa sobre estratégia, ofertando uma opção metodológica.

Nesse sentido, tem-se que dúvidas podem emergir quando se relaciona fenomenologia social e estratégia como, por exemplo, será que as tipificações nunca aparecem em estudos científicos já efetuados sobre o assunto?

Como resposta, é possível pontuar que a literatura pode apresentar tipificações, todavia, o pesquisador sem a leitura da sociologia compreensiva ou fenomenologia social não apresenta consciência disso e, por conseguinte, não as emprega na construção de tipos puros ou demais possibilidades de análises do fenômeno sob a ótica dessas duas correntes. E, para outro estudioso afirmar que um dado aspecto da estratégia é uma tipificação, é necessário muita investigação sobre tal aspecto, não sendo uma tarefa simples.

Realiza-se, para fins de ilustração da assertiva acima, uma releitura do trabalho de Porter (1986) a partir da fenomenologia social considerando-os tipos puros e não modelos prescritivos. Essa releitura não afirma que seus trabalhos são tipos, apenas evidencia como a fenomenologia social pode ofertar outras possibilidades a compreensão do que já se sabe sobre estratégia, assim como, o que se está por saber.

Para se construir um tipo ideal é preciso, como já visto anteriormente, existir uma estrutura que sintetize os aspectos objetivos (típicos) de um fenômeno, sendo tal estrutura dotada de um tipo definido de ação, pessoa e situação.

Considerando essas premissas, em relação ao modelo das cinco forças competitivas e estratégias genéricas de Porter (1986), já detalhado no capítulo anterior, tem-se o seguinte esquema:

Tipificações ligadas a Ação – Consecução de estratégia de negócios – Estratégias Genéricas
Tipo de Pessoa – Estrategista (alta administração de uma empresa).
Situação Típica – Indústria (ambiente de mercado) – Forças Competitivas.

Desse modo, pode-se dizer que os modelos de Porter (1986), lidos como tipos ideias, somente são válidos para estudos de um processo de elaboração de estratégia de negócios, por um estrategista pertencente à alta administração de uma corporação industrial.

Vale lembrar que a afirmação acima justifica o motivo de não se ler no escopo desse exemplo, os outros dois trabalhos de Porter, Cadeia de Valor e Diamante da Competitividade das Nações, uma vez que apresentam outra situação típica, respectivamente, ambiente interno de empresas e países.

No tipo ideal de ação, as estratégias genéricas representariam o constructo teórico derivado dos significados recorrentes e específicos empregados pelo estrategista ao elaborar uma estratégia de negócios. A liderança em custo, diferenciação e enfoque, nessa ótica, não seriam modelos de como se deve executar uma estratégia, mas uma estrutura que retrataria o que é objetivo na ação estratégica em uma situação típica de indústria de grande porte. Isso explicaria porque não se pode encontrar na realidade prática cada uma das estratégias perfeitamente aplicadas.

A impossibilidade de se estar puramente desenvolvida na prática corroboraria para o exemplo que apresenta as estratégias genéricas como tipos puros, uma vez que esses seriam anônimos e impossíveis de se encontrar no mundo da vida. Assim, as estratégias genéricas ofereceriam ao pesquisador a oportunidade de, a partir de suas indicações compararem condutas desviadas do tipo puro. As estratégias de Porter (1986) seriam parâmetros para se estudar as empresas e, assim, desvelar a vantagem competitiva presente no que é singular a cada organização.

No tipo ideal de pessoa, ainda que não tenha sido delineado claramente nos trabalhos de Porter (1986) subentende-se que seriam os gestores de empresas com poder de decisão para optar por uma dada estratégia genérica, considerando o cenário das forças competitivas. Uma hipótese para a reduzida

atenção ao estrategista seria que o autor não ter encontrado na realidade elementos objetivos (tipificações) acerca do mesmo.

Já na situação típica da indústria, ter-se-ia o modelo das cinco forças competitivas. Esse modelo seria um desenho do que é objetivo na realidade empresarial de empresas, devido a isso apresentaria maior dificuldade ao ser empregado para outras realidades. As forças elencadas por Porter (1986) constituiriam os fatores típicos que permitiriam a um estudioso comparar diferentes ambientes empresariais.

Uma tendência encontrada na literatura é o uso dessa proposta para diagnosticar o ambiente externo da empresa. Isso, contudo, é uma prática parcial, uma vez que os ambientes competitivos são muito dinâmicos. Assim, não há como diagnosticar totalmente algo que não é definido.

Como tipo ideal, o modelo das cinco forças de Porter (1986) poderia ser utilizado para compreender o que é subjetivo nos ambientes da empresa a partir da utilização das forças como parâmetro de comparação.

O grande legado das cinco forças seria fornecer uma base objetiva, presente em qualquer ambiente de indústria, para se compreender o que há de subjetivo, diferente, entre as realidades organizacionais. As forças não seriam algo para as empresas se enquadrarem, mas sim instrumentos de pesquisa.

A vantagem competitiva não estaria em seguir o modelo de Porter (1986), mas na capacidade de compreender o contexto estratégico a partir da objetividade do tipo. Portanto, nesse estágio, poder-se-ia tentar responder a pergunta básica que Porter (1986) faz: ‘Por que as indústrias diferem quanto ao seu potencial de lucro?’.

Isso ocorreria em virtude das particularidades de cada organização. O tipo ideal forneceria um quadro de análise para estudo e identificação dessas particularidades.

Em um seminário, Porter (1997) chegou a afirmar: “O todo importa mais do que qualquer parte individual” (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997, p. 24). Nessa perspectiva, poder-se-ia inferir que o autor compreende a relevância e existência da objetividade, que identifica o que é específico nos fenômenos, todavia, a resposta para a competitividade estaria nas decisões particulares. Do contrário, todas as empresas que adotassem um mesmo conjunto de procedimentos atingiriam certamente igual resultado.

Logo, deve-se importar no estudo da estratégia tanto o todo como as singularidades. Lembrando que o emprego de tipos ideais é uma proposta metodológica para se conciliar a investigação de aspectos objetivos e subjetivos de um fenômeno, pois os tipos são estruturas anônimas que permitem o estudo do que é específico de uma ação, realizada por um determinado tipo de pessoa, em uma situação definida.

A proposta da releitura dos modelos estratégicos de Porter (1986) como tipos ideais faria com que esses passassem a ser empregados como quadro de análise da situação típica industrial. O foco sairia da estrutura e iria para o sujeito estrategista, pois o tipo se interessa pela subjetividade. Como tipo, os modelos passariam a ser métodos para se evidenciar a partir de fatores objetivos, aspectos singulares que podem ser decisivos na competitividade, deixando de ser um caminho, uma receita para se alcançá-la e, se configurando em um instrumento de estudo e compreensão.

Portanto, essa breve e superficial releitura somente é apresentada para fins de ilustrar um possível campo de debate que a fenomenologia social tem a oferecer no tocante ao conhecimento científico já produzido sobre estratégia. Todavia, é importante lembrar que essa visão dos modelos de Porter (1986) como tipos puros é colocada como uma futura pauta de discussão, já que o autor em questão não relaciona, no limite desta investigação, seus trabalhos a fenomenologia social ou a sociologia compreensiva. E, a afirmação que os

trabalhos das cinco forças e estratégias genéricas seriam tipos puros, certamente consiste em um problema de pesquisa grande o suficiente para ser abordado em outra tese de doutorado.

Diante dessa síntese efetuada sobre a fenomenologia social e apresentação de suas principais contribuições para a pesquisa em estratégia, trabalha-se no capítulo a seguir descrição dos procedimentos metodológicos empregados para a realização desta investigação.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

O presente capítulo discorre sobre os procedimentos adotados para realização da pesquisa que resulta no tipo ideal de estratégia para estudo de arranjos produtivos locais de móveis.

Para isso, inicialmente, apresenta-se o delineamento qualitativo da investigação, assim como, explicita-se os demais escopos de pesquisa associados à proposta de construção típica ideal.

Na sequência, apresenta-se o processo de coleta de dados. Tem-se, primeiramente, a escolha dos sujeitos de pesquisa, enumerando os critérios de seleção dos mesmos e os caminhos trilhados para encontrá-los e abordá-los.

Há ainda a descrição minuciosa dos procedimentos seguidos para realização da coleta de dados, o tipo de entrevista adotada e demais ações que validam e legitimam o levantamento dos dados primários.

Neste tópico, tem-se também a exposição das questões de pesquisa que norteiam a condução da entrevista pautada nos conceitos schutianos de orientação para o 'Tu' e situação 'face a face', o que configura o período de realização da mesma um encontro social.

Por fim, apresenta-se a metodologia empregada para a elaboração da análise dos dados. Tal metodologia fundamenta-se, em primeiro momento, na abordagem fenomenológica de Sanders (1982) para a interpretação das entrevistas transcritas e, posteriormente, emprega-se a estrutura sugerida por Schütz (1974a) para construção de tipos ideais, sendo esta baseada nos postulados da coerência lógica, interpretação subjetiva e adequação.

Portanto, neste capítulo, descreve-se a trajetória metodológica empregada neste trabalho para desenvolver e alcançar de forma coerente, os objetivos traçados em sua parte introdutória. Essa trajetória está intrinsecamente relacionada ainda com a orientação metodológica da fenomenologia social.

5.1 Delineamento

A pesquisa envolve um processo de descoberta ou agregação de um novo conhecimento acerca de um sujeito e/ou objeto que se dá a conhecer. Nesse processo de busca por saber mais, tem-se que observar a natureza da pesquisa que se pretende desenvolver para que o resultado logrado seja algo válido para a comunidade acadêmica e, realmente, contribua para o aumento da compreensão acerca do fenômeno.

Todavia, definir claramente o que vem a ser a pesquisa é um processo complexo que, segundo Vera (1978, p. 10) pode conduzir a algumas identificações abusivas tais como, em seus dizeres:

a) a pesquisa é igual a ciências positivas; b) pesquisa equivale à indagação empírica. Aqueles que assim pensam esquecem que não é apenas no terreno das ciências positivas que se pode investigar: há uma investigação humanística também.

Nessa citação, observa-se que a produção do saber está intrinsecamente ligada ao objeto que se deseja conhecer e ao problema que se propõe a solucionar. Nesse campo, as ciências sociais emergem com a proposta de investigar o homem em suas múltiplas faces, complexidades e relacionamentos sociais. Essa preocupação, enquanto ciência emerge no século XIX, em uma perspectiva tardia ao surgimento das ciências naturais, havendo, assim, uma hierarquia das ciências (HASSARD; KELEMEN, 2002), na qual o modelo de se produzir saber em ciências sociais deve se basear nos critérios de verdade das ciências naturais.

Para Pires (2008, p. 43), no momento do nascimento das ciências sociais uma das grandes preocupações era neutralizar o máximo possível os interesses políticos e éticos do analista, de modo a atingir mais facilmente a realidade

objetiva ou a verdade. Retomava, assim, um objetivo estabelecido nas ciências da natureza.

Corroborando, Flick (2009, p. 21) afirma que as situações novas da mudança social acelerada evidenciam que metodologias puramente dedutivas com questões e hipóteses de pesquisa tradicionais, obtidas a partir de modelos teóricos e, testadas empiricamente, fracassam devido à diferenciação dos objetos.

Essa questão da verdade a partir dos conceitos da ciência natural é rapidamente contestada no campo social, gerando uma dúvida: como apreender a verdade sobre o mundo social? Para Pires (2008), três modelos de produção do saber emergiram na tentativa de responder este questionamento:

- a) A valorização da neutralidade e da observação a partir do exterior: baseia-se nas ciências da natureza e tem seus pilares em Comte e Durkheim, nas ciências sociais. Cabe ao pesquisador nessa perspectiva observar o mundo social do exterior, mantendo-se o mais neutro possível, o que acaba por privilegiar a adoção de estratégias de quantificação e causalidade.
- b) A valorização da neutralidade e a observação a partir do interior: o pesquisador deve selecionar os acontecimentos e fatos que lhe são pertinentes, assim como, ao seu objetivo de estudo. Há a valorização das singularidades dos objetos da ciência social, pois a subjetividade se configura no caminho para compreensão e interpretação dos fenômenos.
- c) A valorização da pré-noção e da observação a partir de baixo: o pesquisador deve considerar os fenômenos a partir de sua estrutura social. Desse modo, os interesses sociais influem na objetividade

dos sujeitos. A principal fonte de leitura nesse caminho é Marx e, os trabalhos devem ser baseados na análise histórica.

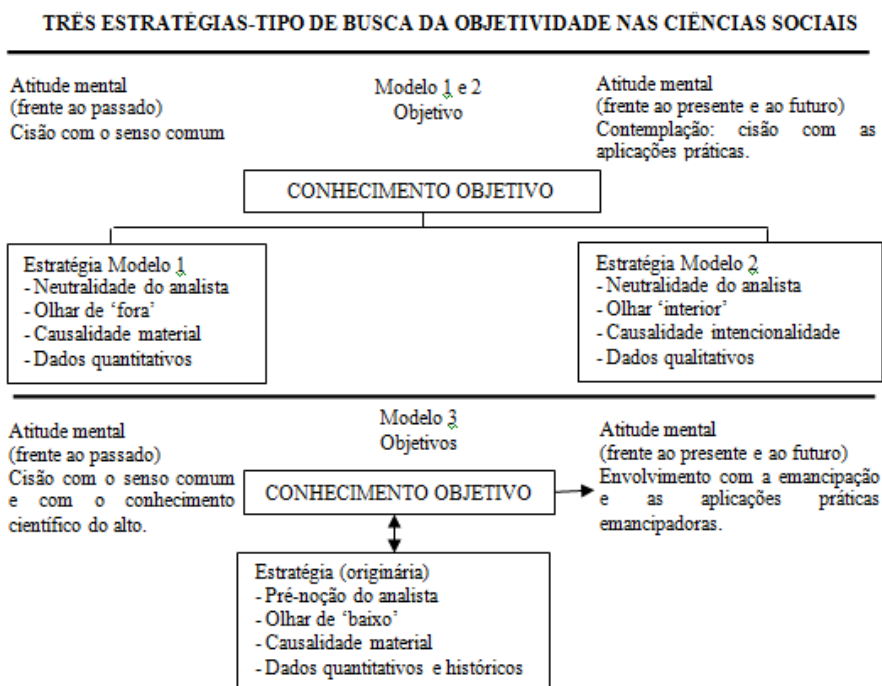


Figura 14 Caminhos para busca da verdade em ciência social

Fonte: Adaptado de Pires (2008, p. 78)

Nesse sentido, as ciências sociais nasceram no rastro de uma segunda edição (PIRES, 2008, p. 46). E vimos que na busca pela verdade, em seu consequente desenvolvimento, há pesquisadores sociais que trabalham a partir da concepção de igualar ciência social e natural na busca pelos mesmos critérios de cientificidade tais como: leis universais, objetividade, generalização, verificação, sistematização e explicação de dados. Havendo também, os pesquisadores que adotam a percepção da especificidade da ciência social em relação à natural, afirmando que a mesma deve apresentar seus próprios critérios de verdade, tais como a subjetividade, profundidade de análise, interpretação de

dados, compreensão dos fenômenos, sem o estabelecimento de relações de causa e efeito.

A partir desses dois pontos de vistas distintos, pode-se colocar a existência de dois métodos de investigação, sendo o primeiro denominado nomotético. Esse se adéqua as leis universalizantes das ciências naturais, pois é aplicável quando se estudam fatos gerais e repetitivos. Por sua vez, o segundo método, ideográfico, concentra-se nas particularidades e individualidades que podem compor um determinado objeto de estudo (BURREL; MORGAN, 1979).

Na ciência social, assim, há duas formas de se produzir saber, materializadas sob a adoção de técnicas para realização de pesquisa quantitativa ou qualitativa a depender do critério de precisão que se deseja alcançar, sendo respectivamente, precisão numérica ou descritivo-compreensiva (PIRES, 2008).

Destaca-se que essas perspectivas não se sobressaem em termos de relevância científica, produzindo conhecimentos com diferentes formas de medidas a depender do interesse de pesquisa do investigador.

Nos dizeres de Flick (2009, p. 21), as limitações da pesquisa com abordagem quantitativa é comumente usada para o ponto de partida da argumentação para o emprego da pesquisa qualitativa. Isso reforça que ambas contemplam aspectos distintos, uma vez que a abordagem quantitativa não é capaz de compreender e contextualizar e, a qualitativa de explicar e generalizar.

Logo, as duas abordagens contribuem para o avanço do estudo sobre determinado fenômeno, todavia, o erro pode ocorrer, na medida em que uma se torne prioritária e mais praticada que a outra. Nesse caminho, o saber gerado será parcial e nunca holístico.

Conforme visto no capítulo anterior e na parte introdutória deste trabalho, a investigação em estratégia é conduzida de forma a priorizar o interesse de pesquisa na produção de saber quantitativo com modelos que

permitam a generalização de resultados, trabalhos estes, orientados pelo paradigma positivista.

Assim, o presente trabalho adota uma perspectiva qualitativa para condução de seu desenvolvimento, orientada pelo paradigma interpretativo, opção coerente com sua problemática de investigação e relevante para o campo, na medida em que reforça o menor número de estudos em estratégia que adotam esta linha de execução.

Tal afirmação pela adoção de uma perspectiva qualitativa pode gerar alguma confusão no tocante a proposta da fenomenologia social de conciliar subjetividade e objetividade em um mesmo trabalho. No entanto, a questão da objetividade na construção de tipos ideais fundamentados na fenomenologia social de Alfred Schütz está em se evidenciar o que é típico, invariante em uma manifestação de um dado fenômeno por certo tipo de pessoa em um contexto também específico.

Nesse processo busca-se extrair da subjetividade do agente, os aspectos típicos de sua ação e, não variáveis que se inter-relacionam sendo passíveis de ser mensuradas em números, equações e projeções. O interesse da construção típico ideal em seu conceito de objetividade não está na mensuração, quantificação ou generalização de dados, mas na descoberta a partir da subjetividade dos aspectos invariantes de uma ação.

Portanto, fica evidente a necessidade de se empregar a abordagem qualitativa no processo de construção de um tipo ideal, pois este é baseado na subjetividade dos agentes que são foco de interesse da pesquisa.

Percebe, desse modo, que a pesquisa qualitativa atém-se a investigar fenômenos ligados às singularidades do homem e suas relações sociais. Flick (2009) sintetiza no quadro a seguir os principais aspectos da pesquisa qualitativa.

Quadro 15 Aspectos gerais da pesquisa qualitativa

UMA LISTA PRELIMINAR DE ASPECTOS DA PESQUISA QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> a) Apropriabilidade de métodos e teorias; b) Perspectivas dos participantes e sua diversidade; c) Reflexividade do pesquisador e da pesquisa; d) Variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa.
---	---

Fonte: Flick (2009, p. 23)

Nesse sentido, Gibbs (2009, p. 8) afirma que as abordagens qualitativas têm em comum o fato de buscarem esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo a sua volta, o que estão fazendo ou que está lhes acontecendo em termos de sentido e que ofereçam uma visão rica.

Em uma mesma linha, Bell (2008, p. 15) pondera que pesquisadores qualitativos estão mais preocupados em entender as percepções que os indivíduos têm do mundo. Eles preferencialmente buscam *insights*, em vez de percepções estatísticas do mundo.

Já para Groulx (2008, p. 101) o emprego da pesquisa qualitativa se justifica, na medida em que ela permite o reconhecimento da distância entre o que dizem as representações institucionais e as elaborações produzidas pelos atores do dispositivo a propósito dos beneficiários.

Outra justificativa apresentada para o emprego da abordagem qualitativa é apontado por Strauss e Corbin (2008, p. 24) ao colocarem que os métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas substanciais sobre as quais pouco se sabe ou sobre as quais se sabe muito, para ganhar novos conhecimentos.

Dessa forma, percebe-se que o interesse da abordagem qualitativa está no estudo do sujeito, sendo este o aspecto central que une as diferentes formas de se acessar um fenômeno via perspectiva qualitativa. Ou seja, a partir de um mesmo propósito, é possível elencar distintas maneiras de se elaborá-lo. O quadro a seguir ilustra essa assertiva.

Quadro 16 Perspectivas de investigação na pesquisa qualitativa

	ABORDAGENS AOS PONTOS DE VISTA SUBJETIVOS	DESCRIÇÃO DA PRODUÇÃO DE SITUAÇÕES SOCIAIS	ANÁLISE DA HERMENÊUTICA DAS ESTRUTURAS SUBJACANTES
Posturas teóricas	Interacionismo simbólico Fenomenologia	Etnometodologia Construtivismo	Psicanálise Estruturalismo genético
Métodos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas; entrevistas narrativas	Grupos focais Etnografia Observação participante Gravação de interações Coleta de documentos	Gravação de interações Fotografia Filmes
Métodos de interpretação	Codificação teórica Análise de conteúdo Análise de narrativa Métodos hermenêuticos	Análise de conversação Análise de discurso Análise de Gênero Análise de Documentos	Hermenêutica objetiva Hermenêutica profunda
Campos de aplicação	Pesquisa biográfica Análise de conhecimento cotidiano	Análise das esferas de vida e de organizações Avaliação Estudos culturais	Pesquisa família Pesquisa biográfica Pesquisa de geração Pesquisa de gênero

Fonte: Flick (2009, p. 30)

O presente trabalho, conforme já mencionado, adota uma perspectiva de análise qualitativa para se obter na intersubjetividade dos sujeitos de pesquisas os dados necessários para construção do esquema típico ideal. No mais, pondera-se que essa abordagem será trilhada a partir da postura teórica da fenomenologia, em sua atitude social.

Na sequência, descreve-se o processo de coleta de dados destacando a abordagem e escolha dos sujeitos de pesquisa, a técnica empregada para extrair os dados e as questões de pesquisa que irão auxiliar na condução do contato com os sujeitos.

5.2 Processo de coleta de dados

No processo de coleta de dados, o pesquisador vai a campo na tentativa de conhecer mais profundamente seu objeto de estudo. Para Flick (2009), a questão do acesso a campo é mais crucial na pesquisa qualitativa, pois o contato buscado pelos pesquisadores é mais próximo e intenso.

No mais, Flick (2009, p. 132) aponta que na pesquisa qualitativa as decisões relativas à seleção concentram-se nas pessoas ou situações das quais os dados sejam coletados e, no extrato do material coletado, a partir do qual novas interpretações sejam realizadas ou cujo resultado seja apresentado como exemplo.

Dessa forma, selecionar a ‘amostragem’ ou sujeitos de pesquisa na perspectiva qualitativa é uma tarefa complexa. No presente trabalho, visa-se uma aproximação com estrategistas que atuem em arranjos produtivos locais de móveis para se extrair o típico de sua ação. Para isso, a questão do meio, situação típica, faz-se relevante, na medida em que delimita o universo da pesquisa, ou seja, o esquema típico ideal de estratégia, a ser construído é válido somente como quadro de referência para os mesmos meios, isto é, arranjo produtivo local moveleiro.

Partindo desse princípio, encontra-se em Pires (2008) um tipo de amostragem adequada para o escopo e proposta desta investigação. O tipo de amostragem definida neste trabalho é conhecido como amostra de meio ou institucional processada quando há um universo específico de análise para a constituição de um *corpus* empírico. Segundo esse autor, a amostra de meio não exige, necessariamente, que as observações sejam feitas em todos os locais, mas tão simplesmente que elas sejam tratadas como se referindo globalmente a um mesmo meio. O universo de análise não se apresenta ao pesquisador de forma parcelada, mas como sendo possível a sua apreensão em totalidade.

Devido a isso coleta-se os dados para elaboração do esquema típico ideal de estratégia nos arranjos de Bento Gonçalves-RS e Ubá-MG, sendo tomados como elementos que representam a totalidade de arranjos desse setor. Tais arranjos são o caminho para se conhecer o estrategista e suas ações nesse meio, não sendo centrais na investigação. A escolha dos mesmos deveu-se a estes serem os maiores arranjos nacionais em se tratando da produção de móveis. Por esse motivo, a possibilidade de apresentarem maior número de agentes estratégicos torna-se mais elevada.

Reforça-se, assim, que os dois arranjos não são concebidos de forma parcelada no processo de elaboração do tipo ideal de estratégia. Todavia, compreende-se as particularidades de cada arranjo em função da existência de aspectos que não são típicos, apresentando, assim, em apêndice, uma caracterização dos dois polos.

Vale ponderar ainda, que o meio é relevante no trabalho não por influenciar os estrategistas no tocante a formulação e realização de sua ação estratégica, não se entra no mérito dessa questão. O meio é compreendido como um ambiente dotado de aspectos típicos, comuns e passíveis de universalização.

Além dos aspectos mencionados, os arranjos produtivos locais moveleiros se configuram em um meio propício para esta investigação, pois apresentam estrategistas contemporâneos que não se caracterizam por uma vivência social profunda.

Os contemporâneos, na visão de Schutz (1972) vivem no mundo da vida apresentando uma orientação para 'Tu' e, não um relacionamento 'Nós' que aproxima as pessoas, tornando-as consócias. Tem-se que o tipo ideal baseado na contemporaneidade possibilita ao pesquisador adentrar-se mais no universo do estrategista, chegando mais próximo dos aspectos típicos do fenômeno, pois as pessoas ao não se conhecerem não repetem discursos.

Diante disso aborda-se os sujeitos de pesquisa a partir da técnica de pesquisa conhecida como ‘bola de neve’, na qual o conjunto de sujeitos de pesquisa é indicado por um ou dois contatos iniciais. Assim, agendou-se a realização de uma primeira entrevista com estrategistas dos dois arranjos moveleiros. A partir desse começo, foram realizadas mais entrevistas até se atingir um ponto de saturação, na qual o material coletado começou a apresentar repetição.

Nesse sentido, vinte e sete estrategistas do setor moveleiro colaboraram com a realização deste trabalho. O emprego da técnica ‘bola de neve’ diversificou os colaboradores, sendo entrevistados estrategistas ligados a pequenas, médias e grandes empresas. Pontua-se que a técnica não interfere no conceito de contemporaneidade que fundamenta esta investigação, já que os sujeitos somente indicam outro que pode colaborar com o estudo. Não há, assim, um contínuo relacionamento social que configure os sujeitos como consócios e não como contemporâneos. Vale lembrar que conhecer uma pessoa ou se relacionar com a mesma em dadas situações não a torna um consócio. Além disso, o trabalho é elaborado em dois polos distintos, observando a questão da contemporaneidade das relações sociais.

Vale esclarecer que o estrategista que interessa a esta investigação deve ser o responsável pela condução, posicionamento e orientação de organizações no âmbito dos arranjos, ainda que os mesmos não façam planejamento formal de suas ações estratégicas. Devido ao conceito de contemporaneidade, somente pode ser entrevistada uma pessoa por empresa, no caso o responsável pelas decisões estratégicas da firma.

Acerca do perfil dos entrevistados, têm-se alguns dados sobre o sexo, idade e cargo dos sujeitos, sendo: duas mulheres colaboradoras e vinte e cinco homens; quinze estrategistas com faixa etária entre 25 a 40 anos; dez entre 40 a

55 anos e dois entre 55 a 70 anos e, por fim, vinte gestores e proprietários, sete gestores.

Foram coletados dados provenientes da transcrição de aproximadamente dez horas de gravação com os vinte e sete colaboradores, sendo em média vinte e dois minutos por entrevistas realizadas.

Não há, portanto, uma preocupação com o caráter numérico da ‘amostra’. Uma vez obtidas às indicações, convidou-se os próximos estrategistas a colaborarem com o estudo. Os sujeitos que se disponibilizaram a participar do estudo compõem, por conseguinte, a amostragem desta pesquisa. Na pesquisa fenomenológica, a escolha dos sujeitos deve conduzir a descoberta de conhecimentos e, não a verificação de hipóteses. Assim, a ‘amostragem’ é não probabilística.

Assegurou-se aos mesmos, anonimato e confidencialidade em relação à divulgação de qualquer aspecto que permita a sua identificação. Desde o contato inicial, explicitou-se que o procedimento de colaboração com a pesquisa envolve a realização de entrevista gravada, sendo o material transcrito, posteriormente, e enviado para análise, revisão e confirmação dos colaboradores. Tal procedimento foi efetuado para garantir a confiabilidade da pesquisa.

A entrevista, instrumento de coleta de dados, foi conduzida a partir de um roteiro semiestruturado. Para Triviños (1987, p. 146), tal roteiro tem questionamentos básicos que são apoiados em teorias que se relacionam a pesquisa. Esses dariam frutos a novos conhecimentos surgidos a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

A opção pela realização de entrevista semiestruturada respalda-se na necessidade de se aproximar do sujeito, estabelecendo com o mesmo uma situação ‘face a face’, que representa um encontro social. A colocação de questões abertas que fomentam o surgimento de discussões e informações adicionais, além do perguntado, deixa o encontro mais informal, próximo à liberdade comum em um relacionamento ‘Nós’.

Corroborando, Simão e Souza (1997) afirmam que parte da orientação para se executar uma entrevista fenomenológica refere-se ao estabelecimento da intersubjetividade, na busca pelo encontro social, no qual ocorre a troca mútua de percepções.

Para Flick (2009), a entrevista semiestruturada é o caminho para se acessar a ‘teoria subjetiva’ que as pessoas constroem sobre determinado tema, isto é, conjunto de impressões, opiniões, saberes explícitos e implícitos. Pretende-se, assim, ir ao encontro da ‘teoria subjetiva’ da estratégia apresentada por empresários que conduzem firmas em arranjos produtivos locais de móveis.

Logo, a entrevista é pautada ainda nas concepções do método fenomenológico, o primeiro caminho empregado neste trabalho para construção do esquema típico ideal de estratégia.

Adota-se, entre algumas variantes do método fenomenológico, a abordagem de Sanders (1982). Masini (1989) observou que não existe um único método fenomenológico, mas sim uma atitude. Atitude esta de abertura do ser humano para apreender o que se mostra é, indo além da aparência e pré-concepções.

Segundo Moreira (2002), em se tratando de processo de coleta de dados, o método de Sanders (1982) sugere que é importante que as palavras exatas dos entrevistados estejam registradas para uma melhor análise, além disso, é melhor utilizar poucas questões e aprofundá-las do que simplesmente assumir que um maior número de questões dará automaticamente maior volume de informação.

Diante dessas orientações, tem-se o seguinte roteiro semiestruturado para condução das entrevistas.

- a) Conte e comente sua história de vida em relação ao trabalho, destacando os aspectos e mudanças que considera mais relevante.
- b) Considerando essa vivência, fale sobre o modo como você toma decisão no seu ambiente de trabalho? Fale sobre as suas habilidades e os principais desafios encontrados.
- c) Baseado em sua história de vida, conhecimentos e cotidiano, fale sobre o significado da palavra estratégia para você.
- d) Descreva e comente as experiências de sua vida, os motivos, que justificam você realizar uma ação considerada estratégica.
- e) Fale dos objetivos que busca alcançar ao se propor a fazer uma ação estratégica.
- f) Comente sobre os aspectos envolvidos na realização de seu trabalho em função da atuação em um arranjo produtivo local moveleiro.

A partir desses procedimentos, coleta-se os dados da investigação em uma perspectiva coerente com os objetivos de pesquisa, sendo necessário apresentar a seguir as orientações para análise dos mesmos.

5.3 Processo de análise dos dados

Analisar os dados coletados em campo é um processo complexo e determinante para o alcance dos objetivos de investigação, devendo assim ser realizado de forma bastante trabalhada e clara. Esse cuidado garante a validade dos resultados logrados.

Como já mencionado, o método fenomenológico é utilizado na construção metodológica desta pesquisa. Vale esclarecer que para Vera (1978) é difícil distinguir claramente a filosofia fenomenológica e o método fenomenológico, pois os conceitos da primeira em suas várias vertentes permeiam o desenvolvimento deste último.

Para Bochenski (1971, p. 44), o método fenomenológico é um procedimento especial de conhecimento. Essencialmente consiste em uma visão intelectual do objeto baseando-se na intuição.

Já Zilles (2002) resume os principais aspectos do método fenomenológico:

- a) é um método derivado de uma atitude, que presume ser absolutamente sem pressupostos, tendo como objetivo proporcionar ao conhecimento filosófico as bases sólidas de uma ciência do rigor, com evidência apodítica (ZILLES, 2002, p. 39);
- b) analisa os dados inerentes à consciência e não especula sobre cosmovisões, isto é, funda-se na essência dos fenômenos e na subjetividade transcendental, pois, as essências só existem na consciência (ZILLES, 2002, p. 40);
- c) é descritivo, conduzindo a resultados específicos e cumulativos, como no caso de investigações científicas; não faz inferências nem conduz a teorias metafísicas (ZILLES, 2002, p. 40);
- d) como conhecimento fundado nas essências é um saber absolutamente necessário, em oposição ao conhecimento fundado na experiência empírica de fatos contingentes;
- e) conduz à certeza e, por conseguinte, é uma disciplina *a priori* (ZILLES, 2002, p. 40);

- f) é uma atividade científica no melhor sentido da palavra, sem ser, ao mesmo tempo, esmagada pelas pressuposições da ciência e sofrer suas limitações. Busca a raiz de toda atividade filosófica e científica (ZILLES, 2002, p. 40).

Dessa forma, o método fenomenológico é, primeiramente, uma atitude fundamentada na filosofia fenomenológica e, posteriormente, um conjunto de procedimentos para se desvelar a essência dos fenômenos.

Em se tratando dessa questão da atitude, Husserl (2006, p. 144) afirma que a fenomenologia precisa:

[...] de um método antes mesmo de todo método de determinação das coisas, isto é, de um método para trazer à apreensão do olhar o campo de coisas da consciência transcendental pura; não apenas porque nela é preciso desviar laboriosamente o olhar dos dados naturais de que não se cessa de ter consciência e que, portanto, estão por assim dizer entrelaçados àqueles novos dados que se tenta alcançar, e assim é sempre iminente o risco de confundir uns com os outros.

Logo, o emprego do método fenomenológico neste estudo é possível pela passagem do método filosófico para o empírico. Vários estudiosos de distintas áreas do saber elaboraram adaptações e elencaram um conjunto de procedimentos que são empregados em diferentes investigações.

Nos dizeres de Moreira (2002, p. 107):

[...] a passagem direta de um método da filosofia para a pesquisa empírica, por se tratar de campos de reflexão tão diferentes, não poderá e não deverá dar-se de forma simples, sem concessões e adaptações. Além do mais, a pesquisa empírica apresenta um caráter de ação, que obriga o pesquisador a interagir ou com objetos materiais, ou com pessoas, ou com ambos. É necessário acomodar esta faceta proativa no contexto reflexivo do método fenomenológico.

O propósito nessas adaptações é captar o significado e relevância da experiência humana sobre o que se quer estudar, pois o homem possui significados que lhe são inerentes, podendo-se chegar até eles através da fenomenologia. Assim, existem várias abordagens do método fenomenológico, dentre essas, pode-se citar a de Colaizzi (1978), Giorgi (1985), Moutaskas (1994), Sanders (1982), Van Kaam (1966) e Van Manen (1990).

No presente trabalho emprega-se Sanders (1982), que no clássico artigo *'Phenomenology: a new way of viewing organizational research'*, discorre sobre a dificuldade em se encontrar estudos fenomenológicos na pesquisa em administração e as possibilidades de se aplicá-lo voltado ao campo de investigação organizacional. Apresenta e discute, assim, aspectos da fenomenologia e também um modelo de pesquisa específica para a área organizacional, além de tecer considerações sobre a questão paradigmática da ciência e suas relações com o tema.

Desse modo, emprega-se, dentre as variantes do método fenomenológico, a abordagem de Sanders (1982) pela autora trabalhar o mesmo voltado para uma concepção organizacional. Isso ocorre por ser uma demanda da área. Uma demanda de novas abordagens para antigos problemas e questões que surgem no cotidiano da prática administrativa.

Tal método se estrutura da seguinte maneira:

Quadro 17 Método de Sanders

MÉTODO DE SANDERS
a) Determinação dos limites. O que e quem serão investigados. b) Coleta de dados. Efetua-se por meio de entrevistas, relatos ou observação participante. c) Análise fenomenológica dos dados. A análise dos achados, com quatro fases: a) descrição do fenômeno; b) identificação dos temas e constituintes invariantes; c) desenvolvimento das correlações noéticas/noemáticas (percepção individual da realidade do fenômeno pesquisado); d) estabelecimento de essências.

Fonte: Sanders (1982, p. 356)

A determinação dos limites, fase inicial do método de Sanders (1982), trata da determinação por parte do pesquisador do objeto de pesquisa, ou seja, o que será investigado a partir da fenomenologia, podendo ser o mesmo, um objeto ou uma pessoa. Para Moreira (2002, p. 108), o método fenomenológico é apropriado para o estudo de fenômenos subjetivos na crença de que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas em experiências vividas. Desse modo, tal critério orienta a escolha do objeto a ser pesquisado a partir da fenomenologia. Na sequência, liga-se ao objeto, 'quem' será investigado, ou seja, quais pessoas atribuem significado ao objeto de investigação e apresentam interfaces com o mesmo, a partir de suas vivências e consciência.

Estabelecido o objeto de estudo e as pessoas que podem aprofundar o conhecimento acerca deste, Sanders (1982) aponta o caminho para se abordar o sujeito detentor de dados relevantes para o interesse de pesquisa. Propõe, assim, que a coleta de dados seja efetuada por meio de entrevistas, relatos ou observação participante. Nesta etapa, é necessário o contato com o sujeito de pesquisa analisando-o em profundidade, visando desvelar a partir de suas expressões, falas, movimentos, sua experiência em relação ao que se deseja estudar. O material coletado deve ser analisado o mais próximo possível dos dizeres dos sujeitos de investigação com poucas alterações.

Observa-se que a abordagem fenomenológica de Sanders (1982) contempla todo o processo de pesquisa e, não somente, a análise de dados. Nessa etapa, a autora recomenda a descrição do fenômeno, isto é, a partir da leitura dos dados tem-se uma descrição do objeto na visão dos investigados. Feito isso, procede-se a identificação dos temas e constituintes invariantes, destaca-se o conteúdo dos dados que é mais recorrente e/ou pode ser significativo para o pesquisador. A fenomenologia permite a emergência do dito pelo não dito, permitindo a realização de inferências a partir da redução fenomenológica. Essas unidades invariantes devem ser relacionadas entre si para visualização da

percepção da realidade apresentada pelos sujeitos. Vale esclarecer que nessa fase analisa-se a *noesis* e o *noema*, exemplo, o ato de julgar ou amar é a *noesis* e o objeto desse ato é o *noema*, os dois são, portanto, essenciais um para o outro. Por fim, a partir da ação do pesquisador pautado na redução eidética busca-se o estabelecimento de essências.

A redução fenomenológica e eidética são, de fato, a parte fundamental de qualquer abordagem fenomenológica, pois conduzem o pesquisador ao caminho para suspensão das pré-concepções na busca para se chegar as coisas mesmas.

Para Vera (1978, p. 67), a *epoché* (suspensão do julgamento) fenomenológica mostra a diferença fundamental entre a investigação científica e a investigação fenomenológica, porque, enquanto as ciências fáticas partem dos fatos da realidade empírica, a fenomenologia ‘põe entre parênteses’ o mundo inteiro, isto é, prescinde da existência dos objetos reais.

Moreira (2002, p. 8) coloca a importância da redução fenomenológica, na medida em que a suspensão permite que a consciência fenomenológica ater-se ao dado como tal e descrevê-lo em sua pureza. Trata-se, pois, de uma atitude radical: a da suspensão do mundo natural. Em um sentido mais preciso, pode-se dizer que a redução fenomenológica acarreta a mudança radical da tese natural, ou seja, da atitude natural e do mundo natural.

Corroborando, Zilles (2002, p. 35) aponta que na atitude natural a consciência é ingênua e vê o objeto como exterior e real. Na atitude fenomenológica o objeto é constituído na consciência.

Há ainda a necessidade da prática da redução eidética para a realização de uma análise fenomenológica dos dados. Essa redução é diferente da fenomenológica, pois busca a limitação do conhecimento ao fenômeno da experiência de consciência, procurando desconsiderar o mundo real, colocando-

o ‘entre parênteses’. Já a redução eidética, busca atingir a essência, o *eidós* da coisa, ou seja, o seu princípio ou estrutura necessária, invariante e universal.

Bochenski (1971) afirma que há regras para se empreender a redução eidética, ainda que muitos pensem que a redução é “abrir os olhos do espírito para se ver bem o objeto”. A primeira regra indica a necessidade de se visualizar o todo do dado, para na sequência, aplicar-se a segunda regra que consiste na descrição de cada parte do mesmo de forma relacionada.

Husserl (2006) pondera que a redução fenomenológica torna possível a mudança do olhar para o fenômeno, abrindo caminho para o seu estudo na perspectiva eidética.

Portanto, a análise dos dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas com estrategistas atuantes em arranjos produtivos locais de móveis se processa a partir da abordagem de Sanders (1982) pautada nas duas reduções, fenomenológica e eidética. Diante de tal percurso metodológico, busca-se desvelar os motivos invariantes da ação estratégica, tanto em relação à justificativa quanto à finalidade da mesma.

A partir dos motivos, extrai-se o típico da ação e do sujeito estrategista havendo, assim, os elementos necessários para construção do esquema típico ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros.

A construção do tipo ideal deve-se, segundo Schütz (1974a) estar de acordo com três postulados para abordar de maneira objetiva o sentido subjetivo da ação humana, produzindo um objeto de pensamento da ciência social compatível com o pensamento de sentido comum constituído por homens na vida cotidiana com o fim de enfrentar a realidade social.

Tais postulados, que orientam a construção dos esquemas típicos ideias, são sintetizados no Quadro 18.

Quadro 18 Postulados para construção de tipos ideais

POSTULADO DA COERÊNCIA LÓGICA
<p>Descrição: Os sistemas de construções típicas elaborados por cientistas devem ser estabelecidos com o mais alto grau de clareza e nitidez no que se atém aos conceitos implicados e deve ser totalmente compatível com os princípios da lógica formal.</p> <p>Validade: O cumprimento deste postulado garante a validade objetiva dos objetos de pensamento construídos por especialistas em ciências sociais, e sua índole lógica é uma das características mais importantes que permite distinguir os objetos de pensamento científico dos objetos de pensamento do senso comum construídos na vida cotidiana.</p>
POSTULADO DA INTERPRETAÇÃO SUBJETIVA
<p>Descrição: Para explicar as ações humanas, o homem da ciência deve perguntar-se que modelo de mente individual é possível construir, e que conteúdos típicos se deve atribuir para explicar os feitos observados como resultado da atividade dita da mente em uma relação compreensível.</p> <p>Validade: O cumprimento garante a possibilidade de referir todos os tipos de ação humana ou seu resultado ao sentido subjetivo que tal ação ou resultado tem para o ator.</p>
POSTULADO DA ADEQUAÇÃO
<p>Descrição: Cada término de um modelo científico da ação humana deve ser construído de tal maneira que um ato humano efetuado dentro do mundo vivido por um ator individual da maneira indicada pela construção típica seja compreensível tanto para o mesmo ator como para seus semelhantes ao fim das interpretações de sentido comum da vida cotidiana.</p> <p>Validade: O cumprimento deste postulado garante a compatibilidade das construções do científico social com as da experiência de sentido comum da realidade social.</p>

Fonte: Adaptado de Schütz (1974a, p. 67-68)

Dessa forma, o esquema típico ideal de estratégia a ser elaborado na presente investigação deve considerar todo o rigor formal inerente à prática da construção do saber científico, assim como, deve contemplar os aspectos da subjetividade do estrategista, suas percepções de mundo e experiências vividas. Tais condições são contempladas na adoção do método fenomenológico de investigação que atribui legitimidade a investigação empírica em sua transposição da filosofia para prática acadêmica, além de ser uma metodologia pautada na subjetividade humana.

No tocante ao postulado da adequação, o esquema típico é produzido a partir da realidade da situação típica de arranjos produtivos locais de móveis, estando totalmente voltado para compreensão da tipicidade da ação e do sujeito

estrategista neste cenário, para que através da compatibilidade, o mesmo se torne um quadro de referência/objetivo para todos os tipos de arranjos moveleiros.

Considerando as exposições realizadas neste capítulo, pode-se delinear um esquema-síntese do percurso metodológico adotado para realização desta investigação apresentado na Figura 15.

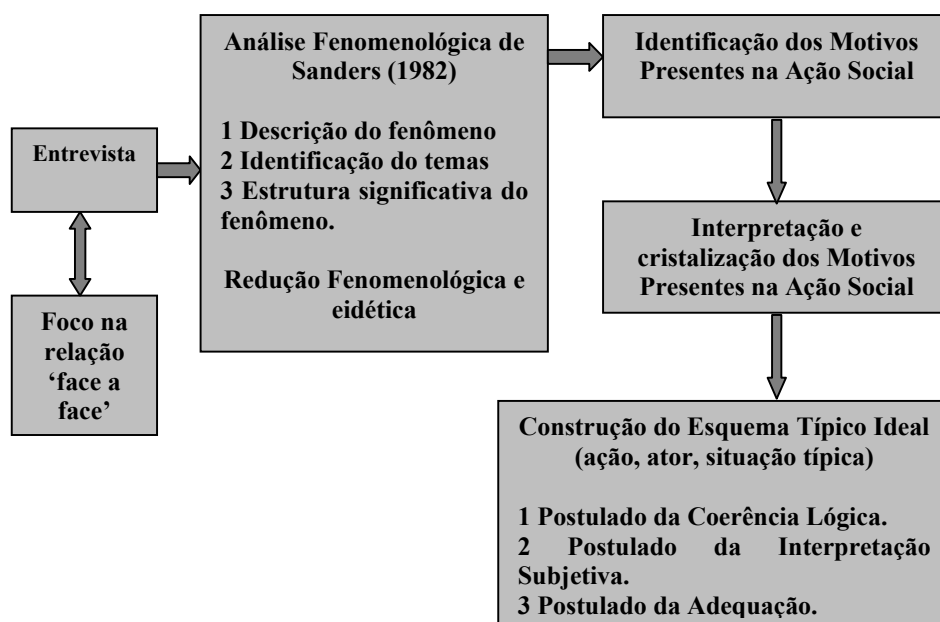


Figura 15 Percurso metodológico para construção de tipos ideais
Fonte: Sistematizado pela autora

Observando a necessidade do estabelecimento de uma relação ‘face a face’, a partir da indicação de Schütz (1972), realiza-se entrevistas com os sujeitos de pesquisa, sendo os dados analisados a partir da abordagem fenomenológica de Sanders (1982) pautada nas reduções fenomenológica e eidética. Desse processo chega-se aos motivos presentes na ação estratégica que por recorrência são vistos como invariantes, permitindo, assim, chegar-se ao típico da ação e sujeito para arranjos produtivos moveleiros em se tratando de

estratégia, sendo todo o processo elaborado a partir dos postulados da coerência lógica, interpretação subjetiva e adequação.

Portanto, diante das apresentações efetuadas sobre a fenomenologia social e trajetória da pesquisa, pode-se no capítulo seguinte construir o esquema típico ideal de estratégia para situação típica em destaque.

6 CONSTRUÇÃO DO ESQUEMA TÍPICO IDEAL DE ESTRATÉGIA

Este capítulo consiste na elaboração do tipo ideal de estratégia, que envolve ação, sujeito e situação típica.

Inicialmente, tem-se a caracterização do ambiente típico considerado para realização do estudo, representado, neste trabalho, por arranjos produtivos locais de móveis. Efetua-se uma apresentação geral sobre a realidade cotidiana desses arranjos, destacando os aspectos que os tornam uma situação típica. Os arranjos de Bento Gonçalves e Ubá são descritos em detalhe nos apêndices A e B deste estudo, uma vez que não são o foco central do estudo, apenas consistem em *locus* mais propícios de se encontrar estrategistas, uma vez que são os maiores polos moveleiros do país. Essa situação típica é um dos aspectos que permite que o tipo ideal se torne objetivo e passível de ser utilizado como quadro de análise dos fenômenos.

Posteriormente, efetua-se a análise fenomenológica dos dados pautada nas reduções fenomenológica e eidética. Nessa parte extraem-se as unidades de sentido para o pesquisador, que são a base para a compreensão dos motivos da ação estratégica e dos aspectos típicos do estrategista. Dessa forma é possível, na sequência, identificar os motivos ‘porque’ e ‘para’ da ação estratégica. Esses são sempre relacionados a um projeto do estrategista.

Por fim, constrói-se o esquema típico ideal de estratégia a partir dos motivos presentes na ação, considerando os postulados da coerência lógica, interpretação subjetiva e adequação, destacados por Schütz (1974a).

6.1 Situação típica - arranjo produtivo local moveleiro

Em termos gerais, o arranjo produtivo local pode ser conceituado como a aglomeração espacial, um município, conjunto de municípios ou região, de um

número significativo de empresas que desenvolvem uma atividade produtiva central, bem como de empresas complementares a essa atividade.

Nos dizeres de Aun, Carvalho e Kroeff (2005) o arranjo produtivo local é um aglomerado de organizações, instaladas numa região, que guarda alguma relação intersinérgica. Os autores destacam a existência de relações entre as firmas.

Lastres e Cassiolato (2005) analisam a formação dos arranjos afirmando que os arranjos são formados por empresas, que geram os bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, vendedoras, clientes, cooperativas, associações e representações. Além de várias outras organizações e instituições direcionadas à formação e treinamento de pessoas, fluxo de informação, *design*, pesquisa e desenvolvimento, promoção e financiamento.

Ainda sobre o caráter constitutivo dos arranjos, Campos, Nicolau e Cário (2000) afirmam que a formação de arranjos produtivos locais é uma alternativa para micro e pequenas empresas, pois eles se relacionam a um modelo industrial não subordinado ao modelo de produção em massa das grandes organizações.

Esses aglomerados espaciais são inspirados nos distritos industriais italianos que surgiram na segunda metade do século XX. Os distritos industriais italianos do nordeste e centro da Itália, denominados Terceira Itália, são regiões que por meio de redes de pequenas empresas e agentes institucionais, configuradas em aglomerações produtivas que lograram êxito alterando uma situação desprivilegiada em termos econômicos e sociais (HIRATUKA; GARCIA, 1998). A experiência internacional retrata a importância da articulação dos diferentes atores locais.

No estudo dos arranjos produtivos, há que se considerar, portanto, a dimensão territorial como um fator específico de análise e de ação política, pois

essa estrutura representa os espaços nos quais os processos produtivos de inovação e cooperativos irão se desenvolver. A concentração espacial de organizações pode propiciar um compartilhamento de valores econômicos, sociais e culturais capazes de induzir ao dinamismo local e, conseqüente produção de vantagens competitivas em relação às outras localidades.

Outro aspecto sempre presente no estudo de arranjos é a questão da inovação. O ambiente produtivo de um arranjo produtivo local favorece a inovação, na medida em que a concentração espacial pode facilitar a difusão tecnológica através da criação de canais de comunicação. Para Vázquez Barquero (2001, p. 128), a inovação emerge em consequência de processos de aprendizagem coletiva e se desenvolve em um contexto social, institucional e cultural específico de cada lugar, que permite às empresas, através de sua rede de contatos e relações, ascender às inovações.

Além da inovação e territorialidade, outros fatores são comuns ao estudo dos aglomerados, conforme sintetiza o Quadro 19.

Quadro 19 Aspectos comuns nos estudos de aglomerações espaciais

LOCALIZAÇÃO	PROXIMIDADE OU CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA
Atores	Grupo de pequenas empresas. Pequenas empresas nucleadas por grande empresa. Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Características	Intensa divisão de trabalho em firmas. Flexibilidade de produção e organização. Especialização. Mão de obra qualificada. Competição entre firmas baseada em inovação. Estreita colaboração entre as firmas e os demais agentes. Fluxo intenso de informações. Identidade Cultural entre agentes. Relações de confiança entre os agentes. Complementaridades e sinergia.

Fonte: Lemos (1997)

A partir desses aspectos comuns, Lastres e Cassiolato (2005) efetuam um esforço de caracterizar os arranjos produtivos locais considerando seis temáticas elencadas a seguir:

- a) Dimensão territorial: o espaço onde processos se desenvolvem, podendo ser município ou áreas de um município; um conjunto de municípios; uma microrregião; um conjunto de microrregiões, dentre outros.
- b) Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais: pressupõe a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, distribuidoras, clientes.
- c) Conhecimento tácito: processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos por parte de empresas, organizações e indivíduos constituintes do APL.
- d) Inovação e aprendizado interativos: a transmissão de conhecimentos capaz de maximizar a capacitação produtiva e de inovação de empresas e outras organizações do APL.
- e) Governança: a governança nos APL refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades que envolvem da produção à distribuição de produtos e serviços, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações.
- f) Grau de enraizamento: envolve, geralmente, as articulações e envolvimento dos diferentes agentes dos arranjos com os interesses coletivos.

A partir da apresentação geral da configuração de um arranjo produtivo, é possível delinear o cenário dos arranjos produtivos de móveis.

Em sua origem, a produção de móveis era artesanal, de madeira maciça e sua qualidade estava diretamente relacionada à habilidade e a criatividade dos artesãos. Segundo Marion Filho (1997), essa característica artesanal, na qual o conhecimento é transmitido por gerações, ocasionou a partir do processo migratório, difusão da produção de móveis nas localidades onde se instalaram as colônias de imigrantes e, esse processo fez da indústria de móveis uma indústria tradicional, de tecnologia consolidada e universal.

Em termos de tradição, os principais países na produção de móveis são Itália e Alemanha. A produção de móveis na Itália se caracteriza por apresentar uma indústria moveleira muito desconcentrada, formada, em sua grande maioria, por pequenas e médias empresas. Em termos de competitividade, as indústrias nesse país se destacam no tocante ao *design* e a inovação tecnológica, havendo um elevado grau de terceirização das funções relativas à produção e dependência de matéria-prima importada. A indústria italiana é uma das principais exportadoras de móveis na atualidade (SONAGLIO, 2006).

A Alemanha, por sua vez, apresenta o predomínio das médias e das grandes organizações industriais, sendo a sua produção em escala, concentrada e estrutura verticalizada. O país necessita, assim como a Itália, importar grande quantidade de partes e componentes de móveis e o faz, principalmente, dos países do Leste Europeu. A competitividade da indústria moveleira alemã decorre, principalmente, de suas máquinas e equipamentos, que possibilitam um contínuo processo de atualização da sua base tecnológica (SONAGLIO, 2006).

Na atualidade, países como China e Estados Unidos emergem como grandes produtores e exportadores de móveis no âmbito internacional. A China destaca-se como exportador de móveis de menor conteúdo tecnológico, uma das principais fontes de vantagem competitiva desse país (SONAGLIO, 2006).

As Tabelas 1 e 2 fornecem um panorama do cenário internacional da indústria moveleira, permitindo ainda visualizar sua evolução em um período de seis anos e uma comparação entre exportação e importação.

Tabela 1 Principais exportadores de móveis

Regiões/Países	Produção	Exportações	(Exportação /Produção)	Importações	(Importação /Produção)	(Exportação – Importação)
União Europeia (15)	88,6	31,7	35,8%	36,1	40,7%	(4,40)
EUA	54,6	2,9	5,3%	23,8	43,6%	(20,90)
China	38,0	13,5	35,5%	0,5	1,3%	13,00
União Europeia(10)	14,0	10,7	76,4%	3,2	22,9%	7,50
Japão	12,4	0,5	4,0%	3,7	29,8%	(3,20)
Canadá	11,7	4,4	37,6%	3,5	29,9%	0,90
Brasil	8,7	1,0	11,5%	0,2	2,3%	0,80
México	3,1	1,5	48,4%	0,7	22,6%	0,80
Outros	39,4	14,2	36,0%	16,8	42,6%	(2,60)
Total	270,5	80,4	29,7%	88,5	32,7%	

Fonte: ANBID/UNICAMP (2008, p. 5).

Tabela 2 Principais produtores de móveis

Posição	Países	2000 Valor (US\$bilhões)	(%)	Países	2006 Valor (US\$bilhões)	(%)
1º	Itália	8.338	14,8%	China	17.241	17,6%
2º	Estados Unidos	5.297	9,3%	Itália	11.307	11,6%
3º	Canadá	5.123	9,0%	Alemanha	9.302	9,5%
4º	Alemanha	4.671	8,2%	Polônia	5.834	6,0%
5º	China	3.573	6,3%	Estados Unidos	5.780	5,9%
6º	México	3.182	5,6%	Canadá	5.725	5,9%
7º	França	2.318	4,1%	México	4.496	4,6%
8º	Polônia	2.118	3,7%	França	3.120	3,2%
9º	Dinamarca	1.749	3,1%	Dinamarca	2.475	2,5%
10º	Malásia	1.565	2,8%	Malásia	2.213	2,3%
Subtotal	10 Maiores	37.984	66,8%	10 Maiores	67.493	69,1%
Total		56.820	100,0%		97.697	100,0%

Fonte: ANBID/UNICAMP (2008, p. 5)

Diante desses dados, observa-se que o Brasil apresenta uma produção mais fechada. Na atualidade, este cenário começa a mudar devido a políticas federais de incentivo à exportação. Uma comprovação dessa assertiva é o esforço de acompanhamento da MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – via Centro Gestor de Inovação Moveleira (2011), da evolução da exportação brasileira, em termos de participação estadual nos meses iniciais de 2011. Segue Tabela 3.

Tabela 3 Participação dos Estados na Exportação Brasileira de Móveis

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS ESTADOS NA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE MÓVEIS (%) – US\$			
ESTADOS	Jan-fev/2011	Jan-fev/2010	Var.(%)
SANTA CATARINA	30,8	35,7	-13,7
RIO GRANDE DO SUL	23,6	27,6	-14,3
SÃO PAULO	18,1	18,6	-2,2
PARANÁ	16,6	12,2	36,2
MINAS GERAIS	7,3	2,8	156,1
BAHIA	1,6	1,5	8,8
OUTROS	2,0	1,8	14,5
TOTAL	100,0	100,0	-

Fonte: Centro Gestor de Inovação Moveleira - CGIM (2011)

A tabela evidencia que a produção moveleira em cenário nacional é muito dispersa, sendo que a atividade teve início no país na década de 1950 no Estado de São Paulo.

De acordo com o relatório de acompanhamento da indústria moveleira ANBID/UNICAMP (2008) tal setor pode ser segmentado através de diferentes critérios: tipo de material predominante no processo produtivo; uso ao qual se destina; forma organizacional utilizada no processo produtivo; e *design* utilizado.

No tocante ao emprego de matéria-prima, tem-se o uso de madeira maciça (reflorestada ou nativa) e painéis de madeira reconstituída, metal,

plásticos e estofados. Já em relação ao mercado ao qual se destina, há os móveis residenciais, móveis para escritório e móveis institucionais. Considerando o processo de produção pode ser por encomenda ou seriado. Em termos de *design*, os móveis podem ser predominantemente torneados ou retilíneos.

No âmbito nacional, existem vários polos que desenvolvem como vocação a produção de móveis. Nesses cenários, as empresas estabelecem relações de cooperação simultaneamente com as de competição, visando obter avanço em se tratando de competitividade. No Quadro 20 apresenta-se os principais polos moveleiros nacionais.

Quadro 20 Principais polos moveleiros no Brasil

PÓLO MOVELEIRO	ESTADO	EMPRESAS	EMPREGADOS	PRINCIPAIS MERCADOS	ORIGEM	CONSOLIDAÇÃO
Ubá	MG	310	3.150	MG,SP,RJ BA e exportação	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 1950	Década de 1980
Bom Despacho	MG	117	2.000	MG	-	-
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	SP, ES, BA e exportação	-	-
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os estados e exportação	Iniciativa dos empresários locais, com apoio governamental. (em particular do município)	Década de 1980
Votuporanga	SP	85	7.400	Todos os estados	-	-
Mirassol	SP	210	8.500	PR, SC, SP e exportação	Iniciativa dos empresários locais	Década de 1980
Tupã	SP	54	700	SP	-	-
São Bento do Sul	SC	210	8.500	PR, SC, SP e exportação	Instalação nos anos 60/início dos anos 70 com apoio governamental	Década de 1970
Bento Gonçalves	RS	370	10.500	Todos os estados e exportação	Manufatura de móveis de madeira e metal. Originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas	Década de 1960
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	RS, SP, PR, SC e exportação	-	-

Fonte: ANBID/UNICAMP (2008)

Observa-se que em termos de números de empresas os polos de Ubá e Bento Gonçalves se destacam. Tais arranjos constituem, por essa expressividade em número de empresas, os *locus* da presente pesquisa, nos quais se pretende encontrar estrategistas. Em apêndice, há uma apresentação das especificidades dos dois arranjos, sendo que, neste momento, busca-se estabelecer os aspectos típicos dessa situação.

Nessa busca, observa-se no Quadro 21 a estrutura produtiva dos principais polos moveleiros do Brasil.

Quadro 21 Principais polos moveleiros do Brasil: estrutura produtiva 2006

POLOS	CAPACITAÇÃO PRODUTIVA	PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS
Bento Gonçalves (RS)	Maior capacitação tecnológica e de <i>design</i> do país.	Cozinhas e dormitórios de alto padrão: retilíneos de painéis e metálicos.
São Bento do Sul (SC)	Empresas líderes exportadoras com elevada capacitação produtiva, mas ausência de <i>design</i> próprio. PMEs, subcontratadas das grandes empresas.	Móveis residenciais para exportação: torneados de madeira maciça (pínus).
Arapongas (PR)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs com tecnologia inferior.	Móveis populares: Estofados e retilíneos de painéis.
Grande São Paulo(SP)	Estrutura Heterogênea: (1) Móveis Seriados: Grandes empresas com alta tecnologia; (2) Móveis Sob Encomenda: PMEs estrutura artesanal; (3) Móveis de Escritório: Elevada complexidade produtiva.	(a) Móveis residenciais populares: retilíneos de painéis e sob encomenda; (b) Móveis de alto padrão: sob encomenda; (c) Móveis de Escritório.
Mirassol (SP)	Empresa líder com capacitação média. PMEs intensivas em mão de obra.	Móveis residenciais de padrão médio: retilíneos de painéis, torneados e estofados.

“continua”

Quadro 21 “conclusão”

POLOS	CAPACITAÇÃO PRODUTIVA	PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS
Votuporanga (SP)	PMEs buscam ações conjuntas	Móveis residenciais de padrão médio: retilíneos de painéis, torneados de madeira maciça
Ubá (MG)	Empresas líderes com elevada capacitação produtiva. PMEs em setores intensivos em mão de obra.	Móveis residenciais e de escritório populares: metálicos, retilíneos e torneados.
Linhares (ES)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs intensivas em mão de obra.	Dormitórios: retilíneos de painéis e torneados.

Fonte: ANBID/UNICAMP (2008)

Nesse quadro, observa-se que a produção e o *design* constituem aspectos centrais nos polos moveleiros, alterando o seu grau de importância e preocupação a partir do perfil do arranjo. Essas duas decisões acabam por influenciar os demais aspectos do polo, como o tipo de mercado, matéria-prima a ser utilizada, mão de obra empregada, capacidade de produção, distribuição, formato de entrada no mercado com lojas diretas ou venda para intermediários. No Quadro 22 tem-se uma caracterização geral dos arranjos nacionais em relação a fatores de produção.

Quadro 22 Fatores de produção empregados na indústria nacional de móveis

FATOR DE PRODUÇÃO	CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS
CAPITAL	<p>Tecnologia de produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defasagem da capacitação tecnológica, em comparação aos padrões internacionais de tecnologia de produção. • Ausência de uma indústria nacional de base desenvolvida para o fornecimento dos bens de capital ao setor. • Maior dependência da importação de máquinas e equipamentos modernos de países como Itália e Alemanha. • Impossibilidade de acesso das pequenas e das médias firmas ao processo de modernização de seus parques fabris, dada pelos altos custos da importação dos bens de capital, embora que o setor tenha sido marcado por maiores investimentos nisso na década de 1990, principalmente. • Exceção no polo moveleiro de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, onde todas as empresas possuem capacitação tecnológica superior para a produção de móveis retilíneos seriados, cuja fabricação envolve um emprego intensivo de capital, e no polo moveleiro de São Bento do Sul, em Santa Catarina, onde as pequenas e as médias empresas dispõem de um padrão tecnológico relativamente bom.
	<p>Design:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fator que mais agrega valor ao produto. • Ausência de <i>design</i> mobiliário próprio e desenvolvido para a competitividade do produto nacional do setor no mercado externo. • Predomínio de projetos adaptados de modelos estrangeiros. • Imposição do <i>design</i> mobiliário por empresas importadoras estrangeiras às empresas exportadoras brasileiras, através dos catálogos das agências de exportação.
TRABALHO	<p>Especialização do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano da indústria. • Capacitação da mão de obra dada pelos centros técnicos de treinamento do SENAI em vários estados do país. • Destaque especial para o Centro Técnico do Mobiliário (CTM), no polo moveleiro de São Bento do Sul, responsável pela capacitação de trabalhadores qualificados para a indústria local, muito especializada na produção de móveis torneados, que envolve um emprego intensivo de mão de obra. <p>Mão de obra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra abundante e relativamente barata nos segmentos onde o seu emprego é intensivo. • Maior especialização técnica, principalmente nos segmentos com intensivo emprego de capital, havendo agregação de valor ao trabalho.

“continua”

Quadro 22 “conclusão”

FATOR DE PRODUÇÃO	CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS
MATÉRIA-PRIMA	<p>Matéria-prima principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predomínio de madeira. • Uso predominante da madeira originária de reflorestamento, principalmente do pinho. • Certificação da origem regular da madeira como fator de diferenciação de qualidade para os móveis exportados e como forma de adequação da competitividade dos mesmos aos padrões internacionais. • Inclusão do cultivo e do beneficiamento madeireiros como etapas do processo produtivo mobiliário pelas grandes empresas, aumentando o grau de verticalização da estrutura da cadeia do setor. • Ameaça constante de desabastecimento e necessidade de inovação na busca e no uso de matérias-primas alternativas, a exemplo do pinho e do eucalipto, que passaram a ser empregados em substituição às madeiras nativas nobres em extinção.

Fonte: Pereira (2009, p. 78)

Diante do apresentado sobre a produção de móveis em arranjos produtivos pode-se tecer algumas considerações que possibilitam a emergência do típico. Nota-se que o quadro anterior apresenta características que podem ser comum aos polos, e não típicas. Relembrando, o típico é a estrutura de reconhecimento utilizada pelas pessoas no mundo da vida, sendo próprio do fenômeno, invariante, indo além de aspectos singulares.

Para extrair o típico de arranjos produtivos locais moveleiros considera-se, neste trabalho, a base de conhecimento procedente da revisão de literatura realizada e observações *in loco*. Tem-se que considerar, inicialmente, o polo moveleiro como arranjo produtivo local, apresentando a tipicidade do mesmo. Nesse sentido, emergem como típico, em conjuntura: a questão da espacialidade, relações entre os agentes, concentração da produção em um setor com atividades complementares e coordenação.

A questão da espacialidade, não é uma característica do arranjo, mas uma estratégia de reconhecimento do mesmo. Sem a aglomeração espacial, não há como haver arranjos produtivos locais. A territorialidade é invariante em

arranjos em qualquer país que estes estejam localizados, pois permite ser possível identificar a sua existência.

A ocorrência de relações entre os agentes do arranjo sejam eles empresas, universidades, órgãos de fomento, poder público, também constitui um fator típico. Veja que não se interessa no típico pela força dos laços, ou a forma como eles se manifestam, pois isso é a manifestação da singularidade e não dos aspectos invariantes que permitem reconhecer um arranjo produtivo local.

Outro aspecto a ser visualizado em tipicidade é a complementaridade em termos produtivos, dos agentes envolvidos no arranjo, busca-se uma divisão do trabalho, na qual há empresas de um setor principal e de outras partes da cadeia produtiva. Mais uma vez, destaca-se que não importa o grau de divisão do trabalho, o número de empresas principais ou complementares, importa a organização do arranjo que é sempre em formato de complementação, pois do contrário não seriam arranjos produtivos. Ou seja, se em um local há muitas empresas produtoras de móveis e nenhuma atividade complementar, não se reconhece o típico. Reforça-se, assim, que esses aspectos típicos são simultâneos para o reconhecimento do arranjo produtivo.

Por fim, tem-se a existência de uma coordenação que integra o arranjo na coletividade. Tal coordenação é a configuração do arranjo que se reconhece em termos de um conjunto de organizações e, não somente, um aglomerado de agentes produtivos, de fomento e/ou pesquisa. Assim, não se torna relevante se essa coordenação é explícita ou implícita, pois a mesma representa os traços de cooperação que emergem no arranjo produtivo.

Portanto, se reconhece um arranjo produtivo local como uma situação típica quando se têm em conjunto a manifestação de aspectos de territorialidade, relacionamento entre diversos agentes, concentração da produção em um setor com atividades complementares e coordenação.

Todavia, esses elementos são os típicos para qualquer arranjo produtivo local. Focando para a realidade da produção de móveis é possível elencar como típico a questão da estética, que é a disciplina filosófica que trata da compreensão da arte e do belo. Nesse sentido, torna-se relevante apresentar uma pequena síntese desta disciplina.

Chauí (2012) observa que a noção de estética, quando de seu surgimento nos séculos XVIII e XIX, pressupunha:

- a) que a arte é produto da sensibilidade, da imaginação e da inspiração do artista e que sua finalidade é a contemplação;
- b) que a contemplação, do lado do artista, é a busca do belo (e não do útil, nem do agradável ou prazeroso) e, do lado do público, é a avaliação ou o julgamento do valor de beleza atingido pela obra;
- c) que o belo é diferente do verdadeiro.

Desse modo, continua a autora, o juízo de gosto apresenta a peculiaridade de emitir um julgamento universal, fazendo referência a algo singular e particular. Todavia, a partir do início do século XX, a ideia de gosto e de beleza perdem o privilégio estético. Como resultado, tem-se que a estética se aproxima da arte como trabalho e não como contemplação e sensibilidade, fantasia e ilusão.

Conforme observa Abbagnano (2007, p. 367-374) existem três problemas fundamentais na estética, a saber:

- a) a relação entre a arte e a natureza (a realidade);
- b) a relação entre a arte e o homem;
- c) a função da arte.

A relação entre arte e natureza implica na questão que existe uma dependência entre a arte a realidade, independente desta ou condicionada por esta. Assim, é possível distinguir três diferentes concepções de arte, sob essa perspectiva:

- a) arte como imitação (faz-se a representação da realidade encontrada);
- b) arte como criação (pouca importância atribuída aos meios técnicos de expressão e a insistência na natureza 'espiritual', consciencial da arte);
- c) arte como construção (não se considera a atividade estética como receptividade ou criatividade pura, mas como um encontro entre a natureza e o homem ou como um produto complexo em que a obra do homem se acrescenta a da natureza sem destruí-la).

Já a relação entre a arte e o homem trata da situação ou posição da arte no sistema de juízos. Podem-se distinguir três concepções fundamentais:

- a) a arte como conhecimento (busca-se por meio dela apreender a realidade);
- b) a arte como atividade prática (busca-se o possível e o lúdico);
- c) a arte como sensibilidade (busca-se a perfeição da sensibilidade, faz uso do gosto e do sentimento).

Por sua vez, a função da arte explicita que as teorias estéticas possuem funções, podendo ser agrupadas em dois tipos:

- a) arte como educação (concepção instrumental ou educativa da arte.)

- b) arte como expressão (concepção que vê na arte uma forma final *das* vivências, das atividades ou, em geral, das atitudes humanas).

Há de se destacar também que a estética, na atualidade, encontra-se submetida à lógica da produção capitalista. Isso significa que o gênio criador do projetista de móveis muitas vezes é tolhido.

Dessa maneira, como observa Chauí (2012), as artes podem perder três de suas principais características:

- a) de expressivas, tornarem-se reprodutivas e repetitivas;
- b) de trabalho da criação tornarem-se eventos para consumo;
- c) de experimentação do novo tornarem-se consagração do consagrado pela moda e pelo consumo.

Ademais, adverte Chauí (2012) arte possui intrinsecamente valor de exposição ou exponibilidade, isto é, existe para ser contemplada e fruída. É essencialmente espetáculo, palavra que vem do latim e significa: dado à visibilidade. No entanto, sob o controle econômico e ideológico das empresas, a arte se transformou em seu oposto: é um evento para tornar invisível a realidade e o próprio trabalho criador das obras. É algo para ser consumido e não para ser conhecido, fruído e superado por novas obras.

Desse modo, muitas vezes o criador dos móveis vê-se em uma difícil situação: expressar sua arte ou capitular ante aos anseios dos consumidores? Criar demanda ou satisfazer os clientes?

Aquelas organizações que permitem o livre criar dos projetistas criam tendências e são imitadas por outras que inibem o artista.

Veja que fatores como matéria-prima empregada, perfil de mão de obra, produção planejada ou em série, forma retilínea ou modelada, produto de alto

valor agregado ou focado no preço, inovação no processo produtivo ou produção artesanal, não consistem em aspectos invariáveis em qualquer arranjo produtivo, mas característicos.

A estética (arte), por sua vez, perpassa todos esses aspectos na produção de móveis, pois o móvel seja de que material for é uma arte e se projeta por sua aparência e capacidade de despertar sentimentos de atração nas pessoas. Assim, mesmo uma empresa que produz móveis de baixa qualidade, se preocupa com sua estética, sua apresentação ao público.

Poder-se-ia denominar o aspecto estético de *design*, que representa a dimensão espacial do projeto do artista, mas este não é suficiente para designar toda a relação a ser estabelecida entre o móvel e o consumidor que o adquire, pois se além a forma.

Pode-se perguntar neste ponto: funcionalidade do móvel consiste em um aspecto típico? A resposta a essa indagação é não, porque a questão da beleza sempre se destaca sobre a utilidade, pois o móvel primeiro agrada, para somente depois ser utilizado, isso enquanto aspecto invariante.

O meio que o projetista emprega (matérias-primas) consiste na expressão de valores estéticos que possui. Caso faça a opção de considerá-lo uma finalidade, e não um meio estará produzindo algo inautêntico.

Em termos de síntese, esquematizam-se, na figura a seguir, os aspectos típicos de arranjos produtivos locais moveleiros.

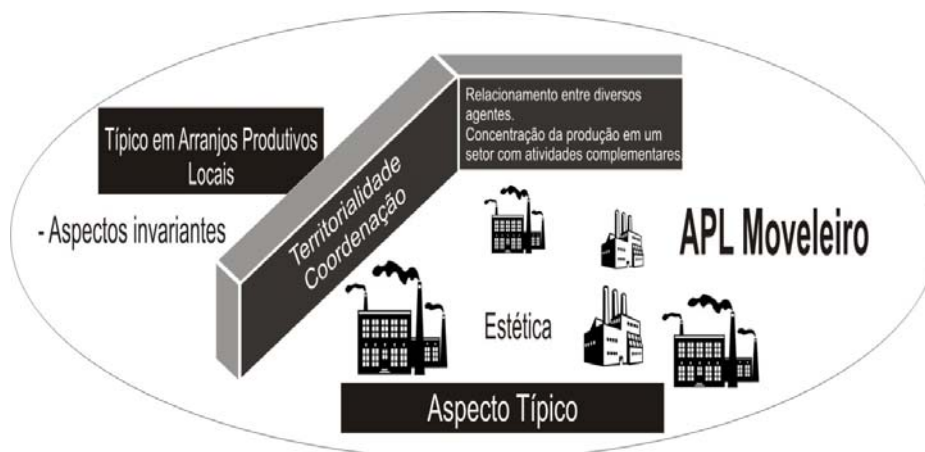


Figura 16 Situação típica arranjo produtivo local de móveis
 Fonte: Sintetizado pela autora

A figura representa o cenário típico para a construção do tipo ideal de estratégia. Dessa forma, a situação que é invariante e permite que o tipo ideal seja empregado como quadro de referência para o estudo de qualquer arranjo produtivo local de móveis se fundamenta nos aspectos da territorialidade, coordenação, relação entre agentes, concentração de atividades principais e complementares em um setor e a preocupação com a estética do produto.

Uma vez apresentada a situação específica que fundamenta a construção típica ideal de estratégia, realiza-se, na sequência, a análise fenomenológica dos dados coletados *in loco*, a partir dos procedimentos explicitados no capítulo anterior.

6.2 Análise fenomenológica dos dados pautada na ‘redução’

Este tópico consiste na análise dos dados coletados por meio de entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelo processo de tomada de decisão em empresas atuantes nos arranjos produtivos locais moveleiros de Ubá

- MG e Bento Gonçalves - RS. Tal análise pauta-se na abordagem fenomenológica de Sanders (1982) que apresenta como pressuposto básico a realização da redução fenomenológica.

Essa análise é o caminho para a descoberta dos motivos ‘para’ e ‘porque’ presentes na ação estratégica que consistem no fio condutor para a construção típico ideal de estratégia na situação típica de arranjos moveleiros.

Primeiramente, transcreveu-se, na íntegra, os depoimentos dos sujeitos, conforme prevê a abordagem de Sanders (1982). Na sequência, ao se proceder a leitura dos relatos transcritos, identificou-se as unidades de sentido, pautadas na redução fenomenológica. Tal redução exigiu que o investigador abandonasse seus conceitos e pré-concepções acerca do mundo. Tal ato faz com que os sentidos menos aparentes contidos nos relatos possam emergir. Essa redução é uma tentativa de minimizar, e não acabar com os efeitos da subjetividade do pesquisador nos resultados logrados.

Dessa forma, a fenomenologia prevê a inegostabilidade dos sentidos, ou seja, as unidades extraídas dos relatos somente existem em função da ótica do pesquisador que efetua a análise.

Assim, não há um único sentido correto que emerge do texto, mas vários e inesgotáveis sentidos que podem variar de acordo com a perspectiva do sujeito investigador. Essa inesgotabilidade na fenomenologia não diminui a validade dos resultados, mas sim, permite que esses sejam continuamente aprofundados, pois o estudo da realidade não é estático, mas sim dinâmico.

Devido a isso, Schütz (1972) recorreu à subjetividade fenomenológica para fundamentar o tipo ideal weberiano. Vale ressaltar que por sua base subjetiva, o tipo ideal é anônimo, não sendo um retrato fiel do objeto de estudo, mas sim um conjunto de dados capaz de embasar a análise da realidade social. O tipo ideal é um comportamento racional esperado, não uma regra perfeita a ser seguida.

Por fim, a partir das unidades de sentido identificadas nos depoimentos extraem-se os motivos ‘para’ e ‘porque’ citados de forma mais recorrente pelos entrevistados. Essa recorrência os torna típicos. A partir desses motivos, constrói-se o tipo ideal de ação e de pessoa, ou seja, estratégia e estrategista para uma situação típica, arranjo produtivo local moveleiro.

Ressalta-se que o esquema típico ideal de estratégia deve estar de acordo com os três postulados estipulados por Schütz (1972) para que os pesquisadores possam chegar a um construto ideal, sendo esses: coerência lógica, interpretação subjetiva e adequação.

Nesse sentido, a partir da leitura dos depoimentos transcritos, foi possível identificar oito unidades de sentido apresentadas a seguir:

- a) Projeto de vida.
- b) Abertura de negócio com base em experiências passadas.
- c) Mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade.
- d) Liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio.
- e) Continuidade e crescimento do negócio.
- f) Estratégia como instrumento de gestão.
- g) Força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento.
- h) Impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro.

Dando continuidade, têm-se fragmentos das entrevistas relacionados com os temas dotados de significado para o investigador, seguido por suas interpretações – unidade de significação (U.S.), sendo que estas duas unidades, sentido e de significação, são provenientes da redução fenomenológica, que versa a análise dos dados sem a pretensão de verificar qualquer tipo de hipótese.

Destaca que os estrategistas são identificados pela inicial E, seguida de números em ordem crescente a partir da sequência desenvolvida via técnica ‘bola de neve’, no processo de realização da coleta de dados. Assim, os extratos das falas do primeiro entrevistado são representados pela sigla E 01, do segundo E 02 e, desse modo, em diante, até o E 27.

É importante pontuar ainda que as unidades de sentido só existem em função da perspectiva de quem analisa. Pretende-se descobrir o sentido oculto, desdobrando os níveis de significação aparente. A seguir expõem-se as unidades de sentido e os fragmentos das entrevistas transcritas seguidas pela significação.

Unidade de Sentido 1: Projeto de Vida	
‘A ... é uma empresa familiar, ela completou no ano passado 40 anos, e..., aquela história quando você é da família, como foi o meu pai e os meus irmãos que fundaram a empresa, agente fica unguado para entrar na empresa, né? Como assim? É que já na época, eu fiz faculdade de administração de empresas, para vir para cá. E então, estou aqui desde..., comecei bem pequeno, 12, 13 anos, eu já trabalhava nas férias, e com 15 eu já estava trabalhando em tempo integral, né? Com 18, 19 anos eu já tava viajando pelo Brasil, fazendo vendas e tudo’.	E01
‘No mundo do trabalho, eu vim em 1995 para Bento Gonçalves, eu migrei na verdade do interior, perto de Santa Catarina e vim para cá. No polo moveleiro tem bastante opção de trabalho, né? E, com uma facilidade de fazer uma carreira aqui. Lá meu pai já era um autônomo, a gente tinha comércio lá. Eu desde nove anos de idade trabalhei com pessoas. Aí eu vim para cá e comecei a trabalhar numa empresa como funcionário. Aí eu trabalhei cinco anos, isto questão de seis meses a um ano eu já me destaquei, eu acabei sendo líder de um setor, gerente de produção.	E02
‘A... sempre foi uma empresa familiar, que veio passando pelo meu pai, e que depois passou para nós. Teve outros sócios, antigamente, mas em 1997 começamos eu e meu irmão, sozinhos, estamos batalhando até hoje.’	E05
‘O meu pai iniciou a empresa aqui, a empresa é familiar, meu pai é o diretor e esta passando para mim aos poucos... Peguei a gerência administrativa’.	E06
‘Meu principal motivo era... bom, eu queria dizer o seguinte, quando eu tava na..., eu vou voltar um pouco, quando eu tava na terceira, quarta série, a professora mandou a gente fazer um trabalho e ela passou um caderno, uma folha na verdade, e era assim: escrevam aqui o que vocês querem ser quando crescer. E aí eu olhei pra aquilo que fiz na folha e fiz no caderno também. E aí, depois, há muitos anos atrás, eu encontrei esse caderno e o que tava escrito lá era que eu queria ter uma empresa, que eu queria ajudar as pessoas, queria contratar pessoas pra trabalhar pra mim, mas que eu pudesse ajudar elas, não só ser patrão sabe, que eu queria ajudar elas.’	E07
‘Aqui na nossa região, nós somos muito parecidos, a maioria dos empreendedores aqui da nossa região tem uma historia muito parecida. E na indústria moveleira minha história não é muito diferente da dos outros. Eu passei por um ciclo mais ou menos parecido com isso. Trabalhei e abri uma empresa’.	E08

Unidade de Sentido 1: Projeto de Vida	
‘Acho que quase todo jovem quando faz faculdade, sonha em ter o próprio negócio, né?’	E09
‘O meu perfil é assim, eu queria sempre algo mais, eu queria crescer. Eu achava que eu poderia fazer algo mais, e que se eu fizesse do meu jeito talvez fosse o melhor.’	E11
‘Olha, eu busco, assim, o que me levou, eu não sei, é o dia a dia da coisa... o que me levou a montar a fábrica no caso, é aquela tentação, você está ali vendo as outras empresas, e você está carregando a pasta e você quer sair dessa e quer ter mais.’	E13
‘Eu sempre digo para meus filhos que eu me considero um vencedor. Dentro das minhas características, dizendo de onde eu sai e pra onde eu cheguei, eu fui colono, fui agricultor, trabalhei na roça e tudo mais, e, mas graças a Deus eu fui sempre procurando crescer, sabia que poderia ser mais...’	E14
‘Na época o meu ex-patrão falou assim: rapaz não entra nessa não, que isso aí não é um bom negócio. Aí eu peguei e falei com ele: eu quero arriscar, se amanhã não der certo eu volto, bato na porta e te peço serviço de novo, mas as chances que eu tenho de arriscar eu vou arriscar. É um sonho do ser humano, né? Ser dono do próprio negócio.’	E15
‘Assim... Eu comecei a trabalhar aqui... no começo como eu era muito novo, eu nem queria tanto, eu vinha mais por causa dos meus pais, mas hoje eu trabalho aqui porque já é uma empresa formada, eu não... não foi eu que construiu a empresa mas hoje eu ajudo a aumentar a empresa, hoje a gente já tá aumentando... praticamente, vamos dobrar de tamanho aqui, se deus quiser, mas eu vinha porque, filho acaba se espelhando no pai então comigo foi a mesma coisa, eu vim porque eu gostei e não pretendo parar não.’	E16
‘Não foi sonho, eu comecei, eu nem pensava nisto. Porque eu estava desempregada mesmo. Igual eu te falei a fábrica que eu trabalhava quebrou quando eu tava de licença maternidade e depois praticamente eu não tive acerto, aí eu fui conversar com o moço e ele me deu a máquina, mas foi bom, serviu, né?’	E18
‘Por entender do ramo, eu vi que tinha futuro. Eu sabia que tinha condições de gerenciar uma empresa, eu e meu sócio.’	E20
‘Vontade mesmo de ter o próprio negócio.’	E21
‘Desde quando começou a empresa foi mantendo um crescimento e tal, e isso foi dando um motivo cada vez mais pra gente trabalhar mais forte e tal, e atingindo os objetivos que de fato tem acontecido ao longo dos anos.’	E23
‘É, assim, na verdade, o proprietário dessa empresa me propôs, “eu gosto muito de trabalhar com você, tal, vamos abrir outra empresa”. Aí montamos... Mas é como aqui em Ubá, é comum isso assim, né? Ex-funcionário monta a empresa, sem estrutura nenhuma, sem dinheiro, sem nada, é desafio mesmo’.	E24
‘Eu sempre cresci nesse ambiente de fábrica de móveis. Sempre. Desde quando eu era criança eu já nasci, né, eu fui crescendo, meu pai era dono de fábrica, aquela coisa, tinha até seus pontos positivos, meu pai fazia carrinho de madeira pra mim, eu usava, era até bom o fato do meu pai ter fábrica quando eu era pequeno, essas coisas. Mas sempre eu já cresci, já sempre, ouvindo assuntos sobre fábrica de móveis, fui me interessando por aquilo e acabei pegando interesse.’	E25

Nessa unidade de sentido, observa-se que os estrategistas sempre apresentam uma perspectiva de futuro, com projetos pessoais atrelados a projetos profissionais. Tais projetos não são necessariamente lineares, se

misturam com as oportunidades que surgem ao longo da vida para se configurarem. Muitos sonhos e desejos estão presentes nessa unidade.

Visualiza-se ainda, a partir dos fragmentos transcritos e apresentados acima, que para o estrategista o importante não é onde ele estava ou está, mas para onde vai ou quer chegar, mesmo que esse fim, às vezes, não esteja claro. O que fascina o estrategista é o 'devir', ou seja, o movimento. Nota-se, assim, que os estrategistas não revelam acomodação em relação às várias experiências de vida que narram.

Dessa forma, o estrategista apresenta consciência que sua vida não está pronta, podendo ser construída e, conseqüentemente, modificada ao longo dos anos. Isso é o movimento. Logo, são visualizadas nessa unidade de sentido, escolhas que levam a existência de alterações na dinâmica de vida dos estrategistas em questão.

O processo de escolher está intrinsecamente ligado ao conceito de construção da própria vida. Os extratos de fala dos estrategistas indicam que os mesmos poderiam seguir inúmeros caminhos na vida, sempre há possibilidades, inclusive, de se ficar onde está. Há sempre segurança e estabilidade inerentes a um local e caminho conhecidos.

Portanto, a unidade de sentido em análise indica que os estrategistas em questão priorizam o movimento de construção da própria vida a partir das escolhas que se pode fazer ao longo da mesma, sendo esse processo de construção não linear e intercambiável com as experiências e oportunidades que lhe aparecem. Dessa maneira, apesar de ser livre para escolher, o estrategista é influenciado e influencia, simultaneamente, o ambiente social no qual se encontra inserido.

Unidade de Sentido 2: Abertura do próprio negócio com base em experiências passadas	
E, assim, ao mesmo tempo, também eu tenho certa bagagem. Não sou muito velho, mas tenho certa experiência, até porque com meu pai eu já trabalhava no comércio, sempre lhe dei com pessoas. Então, acho que tenho esta facilidade por isso. A empresa começou assim... A gente já começou com alguns objetivos bem traçados. Não era aquela coisinha bem de fundo de quintal não. A gente já tinha alguns objetivos, a gente já começou fazendo uma linha de produtos. A gente já começou indo para feira em São Paulo. Já começamos assim. Já tinha um foco, uma coisa certa para seguir...'	E02
Por que nós montamos uma empresa? Porque numa viagem a São Paulo, numa feira, abri meus horizontes... Gente já que a não anda, vamos montar uma empresa? Para gente poder...'	E04
'Eu na verdade, iniciei minha atividade com o trabalho na indústria de móveis desde os..., eu tinha 13 anos de idade, né... Então, na verdade, eu parei de estudar na época, comecei a trabalhar numa empresa grande, meio dia fazia curso no SENAI, e meio dia trabalhava na empresa e a noite estudava. Então, na época a gente se obrigava a fazer isto.... Então, eu tenho que fazer isso. '	E07
'E, depois de ter toda essa experiência você geralmente parte para aquilo que é teu, vai querer dar o pulo do gato, eu vejo que muitos pequenos empresários às vezes não se dão muito bem em uma nova empresa porque eles fogem do segmento deles. Eles trabalham uma vida em uma metalurgia ou em uma fábrica de móveis e quando eles juntam algum dinheiro eles vão vender roupas, montam uma loja. '	E08
'Eu era empregado na fábrica, né? Mas trabalhei nove anos naquela empresa, tu chega num certo ponto e, daí, tu não evolui mais.'	E09
'Desemprego. Começamos por causa do desemprego e por ter conhecimento da fabricação dos móveis. Era marceneiro. Então, aproveitamos o embalo e montamos a empresa. '	E10
'Nós éramos cinco, eu, o ... e mais três pessoas. E a gente começou devagarzinho e a nossa ideia, desde o começo, nunca foi pulverizar mercado, foi achar parceiros que acreditavam.... Como já conhecíamos o mercado, a gente procurou pessoas que a gente acreditava que pudesse ser nosso parceiro.	E11
'A minha história é assim, eu muito jovem comecei... Aqui, na nossa região, a indústria é só moveleira, então, a cultura das famílias é já se empregar em uma empresa de móveis. E, nós fomos criados dentro de fábricas de móveis, desde jovem já comecei a trabalhar com fábricas de móveis, com dezoito para dezenove anos eu passei a ser representante comercial, aí eu conheci o mercado todo vendendo móveis de outras fábricas... '	E13
'A empresa é estofados, era um pouco diferente, mas muitos fornecedores eram os mesmos, então, facilitou o nosso conhecimento e tal, a nossa credibilidade junto com alguns fornecedores e nos deram credito.'	E14
'Eu era marceneiro, eu trabalhava como operador de máquina e lá eu conheci um representante que tinha três máquinas emprestadas para esta empresa que eu trabalhava, aí surgiu a ideia, ele era representante e eu era marceneiro, aí surgiu a ideia de montar a empresa.'	E15
'A empresa é do meu pai, e eu comecei a trabalhar aqui muito novo, comecei como auxiliar de produção, depois eu comecei a operar máquinas, depois passei a ser o comprador, trabalhei no almoxarife, (depois comprador), esse foi um período longo sabe... Depois, eu passei aqui para o administrativo e, hoje, eu já direciono tudo aqui praticamente, então, assim, hoje quem está no comando sou eu e meu pai, eu sou uma pessoa nova...'	E16

Unidade de Sentido 2: Abertura do próprio negócio com base em experiências passadas	
‘Pois é, o pai dela já trabalhava com móveis, trabalhava na ... e nós nos conhecemos e resolvemos juntar e montar a empresa e estamos ai há doze anos.’	E17
‘Eu sempre trabalhei com estofados, costureira, e sou eu e mais três sócios, eu, dois irmãos e o meu cunhado. E nós trabalhamos de funcionário operário e a gente viu como a gente sabia trabalhar bem, porque não fazer para a gente, né?’	E18
‘Eu trabalhava em outra empresa do mesmo ramo, eu e outro rapaz, unimos as forças e começamos com muita dificuldade, mas acabou dando certo’.	E20
‘Então, lá nós só trabalhávamos com madeira, uma coisa mais natural, uma coisa bem artesanal, muita mão de obra, muito, né. Lidar muito com o ser humano na verdade. E eu gostei. Sai de lá em 2005 para iniciar a empresa.’	E21
‘E o nosso negócio, é negócio de marceneiro.’	E22
‘Com 14 anos de idade, comecei trabalhando como funcionário de uma indústria moveleira e que hoje, na verdade, nem existe mais, que é a antiga Dolmani e, ao longo dos anos, trabalhei na indústria. Depois resolvi mudar de ramo, porque eu percebi que a indústria pra mim como funcionário já não tava legal mais e tudo, então, mudei de profissão, fui ser caminhoneiro, trabalhei como caminhoneiro por vários anos...’.	E23
‘Na verdade é o seguinte, né... Eu trabalhava empregado na indústria de móveis também. Fui empregado durante uns dez anos na minha vida. E aí, esta empresa, ela começou a entrar, a gente viu que ela tava começando a entrar em dificuldade financeira. E, eu tinha acabado de formar já tinha um tempo. Pensava já em abrir um negócio. E aqui em Ubá, ou você fabrica móveis ou você fabrica móveis, né?’	E24
‘Isso é de tanto eu visitar as indústrias, eu ficava, eu pagava ponto na agência, eu gostava de visitar os clientes, e o que tinha que visitar aqui era só indústria. Era indústria de estofado, indústria de cama, indústria geral de móveis.’	E26

A segunda unidade de sentido identificada a partir do estudo fenomenológico das entrevistas realizadas com estrategistas em arranjos produtivos locais moveleiros deixa bem claro que a maior parte dos atuais proprietários e gestores de empresas de móveis é ex-funcionário de outras corporações moveleiras ou atividades afins ao ramo.

Observa-se uma cultura e um incentivo a abertura do próprio negócio por ex-funcionários da indústria moveleira. Tal incentivo se processa a partir do sucesso alcançado por funcionários que no passado deixaram seu emprego ou o perderam, em função de alguma falência e, conseguiram se estabelecer como donos e gestores de fábricas.

Tem-se com isso, dois aspectos centrais nessa unidade de sentido, sendo o primeiro o impacto do ambiente sobre o processo de escolha e construção de

vida pelo sujeito visualizado na unidade de sentido apresentada acima e, o segundo, ligado ao conceito de *expertise*, isto é, o estrategista se aventura na abertura do próprio negócio com base no saber fazer que conquista ao longo de sua jornada como empregado.

Logo, o estrategista se arrisca ao abrir um negócio motivado por histórias de sucesso de outros que assim o fizeram, além de apresentar respaldo pelo conhecimento adquirido no período em que era empregado.

Em relação à discussão apresentada na primeira unidade de sentido, esse conteúdo evidencia que o estrategista quer ser proprietário, toma essa decisão com base em seu projeto existencial, mas o faz contando com incentivo e valorização de seu meio social e conhecimento instrumental adquirido em experiências passadas. Tanto que nenhum estrategista abriu seu próprio negócio, sem antes ser empregado de outro. Além disso, os negócios não são empreendidos em um ramo diferente daquele em que se adquiriu saber fazer.

Assim, nota-se que as unidades de sentido estão relacionadas entre si e que a unidade de sentido dois retrata a relação dialética entre o meio social e o sujeito estrategista a partir dos conceitos de cultura e *expertise*.

Unidade de Sentido 3: Mudanças pessoais e profissionais – tempo e responsabilidade	
‘Porque eu sou assim, ajo muito com a razão, mas eu gosto de desafios, eu adoro isso, tá no sangue. O que eu gosto é isso mesmo, tem sempre que ter uma coisa nova, diferente!’	E02
‘Sim, eu passo em torno de 12 horas aqui e até mais. Tem vez que fico aqui de 15 a 16 horas. A minha média de trabalho dentro da empresa é de 12 horas. Mas isso não é de hoje, desde que quando a gente começou a empresa, a gente vem neste ritmo aí, em função de a gente ter que começar tudo do início, a gente não tem uma família que te dar a coisa montada já. A gente começa, é tudo muito difícil, então, exige um esforço maior.’	E03
‘Inclusive eu casei, tive filhos, mas eu sempre coloquei que o primeiro lugar vem a empresa. E minha esposa sempre compreendeu isso, e me apoiava, graças a Deus’.	E04
‘É tranquilo porque ela sabe que você tem uma empresa, só tem tempo à noite para a família. De manhã até as seis, a sete da noite, estou envolvido aqui. De segunda a sábado.’	E05
‘É diferente, mais abertura para decidir, têm mais responsabilidades, eu sei que o que eu decidir aqui não é uma decisão só para mim é para todas as pessoas que estão aqui.’	E06

Unidade de Sentido 3: Mudanças pessoais e profissionais – tempo e responsabilidade	
‘Afeta um pouco porque, cada dia é uma surpresa, então, chega aqui, às vezes tem notícias boas, às vezes tem notícias ruins, né... não ruins, notícias que a gente não queria ouvir, então, mas a gente tem que aprender a usar isso como experiência, como base e tentar mudar mais, né? Perfeito não é, isso é difícil. A gente tenta, todo mundo tem seus limites, então, às vezes a gente esbarra com todos, né?’	E07
‘Sim, é que fico mais tempo aqui do que minha própria casa, né? E trabalho assim, sábado de manhã, sábado de tarde, uma ou duas horas, dependendo no domingo. Meu dia de semana acaba seis e meia, sete horas, e eu tento ficar dentro do normal, né?’	E10
‘Enfim, eu considero que nós tivemos uma história bem feliz. Não foi fácil assim. No começo a gente juntava uma cotinha de vinte reais, aí vinte reais tem que pagar, né! Mas, foi um começo duro!’	E11
‘A principal, na verdade, assim, o desafio é a gestão de pessoas, né. Digamos assim, hoje, o trabalho, ele acaba sendo uma das prioridades na vida, porque demanda tempo.’	E12
‘A vida muda, porque você passa a ter mais responsabilidades, hoje, nós temos um quadro de cinquenta e cinco funcionários, então a sua cabeça fica outra... Você está sempre ligado, não desliga nunca, televisão, moda, o concorrente, principalmente, cuidado com o concorrente...’	E13
‘Em dois amigos, há muitos anos e na época eu era casado e o meu sócio era solteiro ainda, então, eu vendi tudo que eu tinha na época, apartamento, tinha o carro do ano, tudo eu vendi, fui morar de aluguel, comprei um carro usado e botamos só dinheiro na empresa e ajudou a gente a crescer, a sair daquele marasmo.’	E14
‘A gente chega em casa, eu saio daqui na faixa de seis e meia, sete horas, a gente chega tão cansado, a gente não tem ânimo para nada. Talvez uma saidinha à noite, com a família, mas é um banho, você acaba não tendo ânimo para isso. A idade não ajuda mais também.’	E15
‘Foram muitas mudanças, você sair de empregado para ser patrão... Muitas dificuldades no começo. Mas, felizmente, vencemos todas as etapas e estamos aí.’	E17
‘Eu acho que eu esgotei muito. Meu esposo no início eu acho que ele não tava acreditando muito não. Ele ficava: “Nossa você não tem tempo!” Porque eu não tinha horário de almoço, não tinha hora para dormir, não tinha horário para nada. Teve um dia que nós carregamos 3hs da manhã.’	E18
‘Na verdade até que se tem um medo muito grande porque, família para tratar, crianças, filhos, o mesmo caso do meu sócio. Querendo ou não a gente tinha um salário, que dava para nós sustentar, aí deu medo, muito medo, aí teve muita coragem mesmo. Chegou uma hora de fraquejar um pouco, mas a sorte de que quando um fraquejava o outro avançava, essa é a vantagem da sociedade nossa.’	E20
‘Foi um desafio muito grande, porque no início para você começar é muito difícil.’	E21
‘Então, eu não sinto que foi uma mudança muito forte nesse sentido, as responsabilidades que aumentaram na verdade, entendeu? Então, hoje, eu vivo uma vida bem tranquila em termos de humildade, assim, porque tem pessoas que às vezes acha que empresário tem que ser, mas não. Então, eu consigo me colocar assim, de antes que eu tinha a empresa, sigo com esta vida normal de antes de ser empresário, entendeu? E a partir daí, baseado nisso, é muito trabalho. Trabalho e dedicação, assim, é absurdo mesmo, entendeu? É coisa, assim, de noite de sono à noite de sono. É muita dedicação mesmo, entendeu? Você não pode desligar não, entendeu?’	E23
‘A responsabilidade aumentou muito. Quando eu casei, quando eu tive meu primeiro filho, aí eu passava a nem dormir.’	E26

Emerge-se ainda das falas dos estrategistas, a unidade de sentido mudanças pessoais e profissionais. Tem-se que a partir da passagem de empregado a proprietário, ligada ao projeto existencial, valorização do meio social e *expertise*, o estrategista passa a apresentar um novo cenário de vida, tanto na esfera pessoal como profissional.

Tais mudanças, geralmente, se processam no período inicial do negócio, mas algumas permanecem ao longo de seu desenvolvimento. No campo da vida pessoal, as narrativas indicam uma nova configuração de organização do tempo. Outrora, como empregado, o sujeito apresenta jornada de trabalho fixa ou com pequenas variações, além de uma remuneração certa. Nesse sentido, o tempo para a dedicação à família e atividades pessoais encontra-se diluído em meio as suas obrigações laborais. Além disso, o empregado se preocupa somente em realizar seu ofício, sem maiores implicações.

No entanto, ao se tornar proprietário ou gestor da empresa, o estrategista deixa de ter um tempo fixo de trabalho e passa a ser responsável por todo o processo produtivo e gerencial do negócio. Com isso, emergem frases como a do estrategista quatro 'a empresa vem em primeiro lugar'. As relações pessoais e familiares são afetadas e, muitos afirmam contar com a compreensão dos envolvidos, na medida em que reconhecem a importância da empresa para o estrategista e para o próprio provento da família.

Além desse afunilamento do tempo, o estrategista no campo profissional passa a apresentar maiores responsabilidades, pois conduz a empresa. Devido a isso sua postura, atitude, comportamento, em sua nova posição profissional são aspectos que sofrem alterações. Nesse momento, o trabalho não apresenta implicações somente na esfera individual, essas passam a ser estruturais.

E, tais mudanças, por vezes, se tornam uma realidade permanente, já que a empresa sempre apresenta demandas, no início para a consolidação, no desenvolvimento para o crescimento e na maturidade para a revitalização.

Observa-se a partir desta unidade que o estrategista se conecta profundamente a empresa, ainda que não seja o proprietário da mesma, pois apresenta a consciência que ele a mantém operante. A organização se torna uma parte ou extensão do sujeito.

Unidade de Sentido 4: Liberdade para tomar decisão conduzindo o negócio	
‘Nós temos um conselho dos sócios que a gente se reúne uma vez por mês, que tá acima de mim. E tem a diretoria, mais dois. A gente faz reuniões semanais para decidir as coisas mais complexas. Claro que a última palavra é minha, que em três, nem sempre dá consenso.’	E01
‘Cochilou o cachimbo cai, como se diz... Então, tem que andar muito rápido. Tem que ter o espírito mesmo da coisa, não é só querer botar o negócio e deu, aconteceu. Não é assim não. Tem que ter um pouco, eu acho, que sangue no negócio. Não é só saber lhe dar com dinheiro, tem que saber lhe dar com pessoas, com o cliente, com o fornecedor, tem que comprar bem para vender bem.’	E02
‘Sabe... Depois que tu parte para um negócio próprio, tu não volta atrás. Acaba só dando procedimento e, é um mercado assim, que na nossa região tá crescendo bastante.’	E03
‘Então, a gente tomava frente das ações na fábrica que a empresa determinava para poder... poder fazer o faturamento, introduzir um produto novo, adaptar funcionários, fazendo cursos fora de horário’. ‘Fui trabalhando e vi que a empresa que eu estava trabalhando, ela não tinha uma postura de acordo com o mercado. Acho que faltou, assim, algumas pessoas dar... Eu vou, então, montar a minha própria empresa e, diante disto, eu vou procurar corrigir estas coisas que estão acontecendo hoje’.	E04
‘É que a empresa tem quinze anos, nos vimos de praticamente uma marcenaria, agora que começamos a estabelecer coisas mais definidas assim, processos, treinamentos, ela estava muito amadora ainda. Então agora é que a coisa está começando a se estruturar para acontecer.’	E06
‘Foi mais assim, uma ideia que surgiu e, aí, a gente começou a colocar no papel, que máquinas vamos comprar, quais produtos nós íamos precisar, que tipo de cliente, que tipo de fornecedor, transporte, questão fiscal...’	E07
‘Com a gerente e gestora, ela comanda toda a parte de escritório e financeira, eu me dirijo muito a ela, para não ficar batendo muito nas pessoas, o que eu quero eu falo com ela, eu a chamo aqui e falo “eu quero assim”, ela vai e monta a coisa de acordo com os objetivos da empresa.’	E13
‘Tem que ser eu, tenho que liderar tudo, né? Eu que tenho que buscar as informações, vê produto novo, contratar, isso tudo é eu que tenho que estar na frente.’	E15
‘A maioria tudo sou eu.’	E19
‘Mas a gente tinha visão de que a coisa não era ruim. A gente sabia tipo “a gente também tem capacidade”, sabe o que tem que fazer, sabe aonde comprar, sabe para quem vender.’	E20
‘Eu acho que, aquilo que nós já falamos, ser bem firme nas decisões, e pé no chão, fazer as coisas com consciência, eu acho que é o principal. Eu acho que vai levar a gente mais adiante é isso aí, pelo menos é o que eu vejo.’	E21

Unidade de Sentido 4: Liberdade para tomar decisão conduzindo o negócio	
‘Temos uma comissão para tomar decisão dentro da empresa, mas no fundo no fundo a gente segue mais ou menos aquela decisão que a gente determina mesmo.’	E23
‘Quando a gente vai tomar uma decisão hoje, é uma coisa assim, é uma coisa bem informal. Se reúnem, as pessoas se reúnem, discute sobre o assunto, entendeu? E chega-se a uma conclusão sobre o assunto.’	E24
‘A experiência conta muito. E intuição também ajuda, né? É feito um planejamento, a gente conversa muito, hoje as decisões tomamos eu e meu filho.’	E26

A análise da quarta unidade de sentido segue intrínseca às unidades já discutidas anteriormente. Os estrategistas pontuam que um dos aspectos centrais para processarem a passagem de empregado para proprietário se encontra na liberdade de poder tomar decisões que seria conquistada.

Nesse ponto, o sujeito evidencia aquilo que o torna estrategista, pois apresenta consciência que ele é o responsável pelo processo de tomada de decisão na empresa. Não só a decisão faz de um sujeito um estrategista, mas também a maneira como esta decisão será articulada. Considera-se, assim, a tomada de decisão uma condição necessária, para ser estrategista.

No entanto, nessa unidade de sentido, os sujeitos colaboradores demonstram apresentar foco na empresa e conhecimento que as suas decisões são tomadas a partir de variáveis como a estrutura interna e o ambiente de mercado. Além disso, contam com o apoio de demais cargos de liderança na organização para implantarem suas decisões.

Observa-se, assim, que o sujeito com base em seu projeto existencial, abre um negócio, a partir de uma perspectiva valorizada no meio social, em que já apresenta conhecimento, para poder tomar decisões que irão nortear a operacionalização e posicionamento deste negócio no mercado. Vale lembrar que é justamente esta desejada liberdade para tomar decisões que impacta o tempo e o grau de responsabilidade do sujeito no tocante ao seu trabalho.

Tomar decisão é o fator que gera as implicações estruturais e não individuais discutidas na unidade de sentido três. Com isso, desvela-se que as

mudanças que poderiam ser vistas como negativas são, de fato, uma consequência daquilo que o sujeito mais almeja: o poder para decidir; ser aquele que dá a última palavra. Devido a isso, os estrategistas mencionam as mudanças pessoais e profissionais, mas continuam lidando com elas permanentemente, tornado-as rotinas. Redução de tempo livre e aumento de responsabilidade são os aspectos consequentes de quem quer decidir.

Os extratos das falas dos estrategistas evidenciam que, em situações passadas, nas quais não tomavam decisão, viam muita coisa que julgavam ser erradas e desejavam fazer do seu jeito. Novamente, visualiza-se que a empresa criada e, tudo que se processa a partir disso, configura-se em uma extensão do sujeito, o qual não denota a empresa como trabalho, mas algo que faz parte ou deriva dele mesmo. Funde-se o indivíduo estrategista e a organização.

Unidade de Sentido 5: Continuidade e crescimento do negócio	
<p>‘Então, em 1993, com o falecimento do meu pai, eu assumi a presidência da empresa. Então, ainda a gente procura..., a empresa hoje continua familiar, porque tá na segunda geração, né? Os dois fundadores faleceram. E, agora, a gente tá fazendo o planejamento todo para começar a entrar a terceira geração.’</p> <p>‘Mas você não pode esquecer tudo que você já fez, quando tem uma ideia você imagina se você já teve uma ideia parecida ou não, né? Sempre se leva em conta... Mas eu procuro, quando eu vejo o planejamento da ... é procurar fazer uma coisa pensando em perpetuar a empresa, tá? Porque se perpetua a empresa, eu também sou um dos sócios, eu tenho o meu lugar garantido, né? Às vezes, o que a gente mesmo comenta é o seguinte, que numa empresa quem é sócio, é mais conservador na hora de fazer um planejamento que quem, a título de retorno, é um gerente não sócio, por quê? Porque o de não sócio tem menos a perder se a coisa vai mal.’</p>	E01
<p>‘A gente tá conseguindo, assim, nossa! Se continuar neste ritmo eu te garanto que não precisa melhor. Eu acho que não precisa melhor, por ‘n’ motivos profissionais e outros negócios que a gente vem fazendo também, extra. A gente comprou uma área de terra, aqui é alugado, onde a gente tá. A gente já está começando a fazer um pavilhão próprio, tudo.’</p>	E02
<p>‘Olha o objetivo, em curto prazo, que eu teria é um crescimento para este ano.’</p>	E03
<p>‘O que a gente fez durante todo esse tempo, acreditamos sempre na capacidade de empreendedorismo, de alcançar um resultado melhor, foi um trabalho muito em equipe, confiamos nas pessoas e, vendo o que o mundo oferecia de tecnologia para crescer.’</p>	E04
<p>‘Como a empresa já existia, eu continuei... E o nosso objetivo é ficar sempre atualizado no mercado.’</p>	E05
<p>‘Perspectiva de crescimento, por ser uma empresa familiar e o negócio ser próprio. E, de agora em diante, dois mil e doze é um ano que promete muito...’</p>	E06

Unidade de Sentido 5: Continuidade e crescimento do negócio	
‘Eu quero que ela permaneça saudável como sempre foi, porque a gente sempre teve um bom histórico financeiro, sempre soube dividir, eu quero que ela continue crescendo, que eu possa crescer e poder contratar mais pessoas pra poder trabalhar com a gente.’	E07
‘O de qualquer ser humano, na vida você quer crescer, quando você empreende você sempre quer ter mais, produzir mais, o ter material... Mas, o ter, de ter maior capacidade de produção, maior capacidade de clientes de atendimento, de uma série de coisas...’.	E08
‘Como empresa, a gente conseguiu dar uma deslanchada muito grande, mas também quando o mercado percebeu esse nicho aí..., então, estamos concorrendo de todos os lados.’	E09
‘Voltar a ganhar dinheiro, rs. Necessidade de crescer.’	E10
‘Por exemplo, a empresa tem um crescimento de 10 % no ano, então, a gente já vai traçando produtos novos...’.	E12
Falei se vocês continuarem e querem dar continuidade, a gente cresce e tenta desenvolver, montar fábrica, comprar outras áreas e tudo mais. Se não a gente para por aqui, né! Não parar de fechar, mas parar de crescer entendeu, de expandir. Então, foi assim, com esse objetivo, né! E sempre com a ideia de passar pra eles já terem alguma coisa pra fazer, aquilo que eles gostam de fazer, minha obra tem que continuar.’	E14
‘Meu objetivo é transformar a ... em uma grande empresa. Conhecida no mercado, qualidade. E futuramente deixar para os meus filhos que estão se formando aí, estão chegando e torcer para que eles peguem gosto para a coisa e continuar a dar sequência nisto aí.’	E15
‘O meu objetivo aqui é crescer a empresa e daqui uns 5 anos triplicar o faturamento. É o meu objetivo.’	E16
‘O objetivo é sempre crescer cada vez mais, como você está vendo nós estamos ampliando a fábrica, ela era pequena e nós estamos ampliando, fazendo um galpão maior e a tendência é aumentar também a produção.’	E17
‘Até assim, eu não sou muito. Eu penso assim, eu posso ser ambiciosa para... Eu penso em aumentar mais para dar até uma... até para os funcionários fica melhor, uma condição melhor, né? Eu tenho minhas duas filhas e, eu sempre converso com elas, mamãe tá fazendo e eu quero que vocês estudem para a continuidade...’.	E18
‘A gente pensa em aumentar os funcionários, aumentar a produção e ir tocando e ver até onde vai dar.’	E19
‘Melhorar, eu estou vindo para este prédio aqui, ele é próprio, nós viemos para cá no final do ano, ainda está em adaptação, você pode ver que tem algumas coisas que não estão prontas ainda, nós estamos em fase de acabamento.’	E20
‘Crescimento. A gente pensa em não crescer desordenadamente demais, bem pé no chão. Crescer mesmo a empresa.’	E21
‘Então, hoje, nós já estamos construindo a nova unidade pra aumentar esse mix nosso, pra crescer o volume desses nossos produtos, essa primeira parte, essa primeira etapa. O que a gente quer é sempre continuar reinvestindo na própria empresa conforme sempre foi que a gente fez, entendeu? E projetando ela com crescimento, sempre com crescimento, entendeu? Que a gente tem outros projetos para o futuro, mas é uma coisa que tá longe ainda, num é de se pensar assim seriamente, mas tá sempre pensando em inovar, entendeu? Mas o futuro, a médio prazo, é o crescimento.’	E23

Unidade de Sentido 5: Continuidade e crescimento do negócio	
‘Os objetivos, assim, particulares, eles tem muito haver com a empresa, né? Porque é daqui que eu tiro a minha renda, então, os objetivos nossos é fazer com que a fábrica desenvolva, que a gente tá localizado num polo muito competitivo, que tá crescendo muito.’	E25
‘O que vai acontecer, daqui pra frente, eu acho que vai expandir mais um pouquinho, mas não é muita coisa não.’	E26

Conforme já desvelado, o sujeito estrategista se relaciona com a empresa de uma forma bastante peculiar, sendo esta uma extensão dele mesmo, uma consequência de seus atos e, portanto, ligada ao seu projeto existencial.

Diante disso, tem-se que na quinta unidade de sentido a preocupação do estrategista com o crescimento e continuidade da empresa. Por crescimento, entende-se expansão de algum aspecto organizacional como, por exemplo: produção, vendas, faturamento, lucro, etc. Já, por continuidade, como a maior parte das organizações é familiar, estando na primeira ou segunda geração, espera-se que os filhos se interessem pela empresa e continuem os trabalhos.

A perspectiva de crescimento não é específica, nem transmite ou gera qualquer dúvida ou surpresa, já que é natural que todos envolvidos com um negócio almejem o crescimento do mesmo, pois suas possibilidades aumentam em consequência.

No entanto, a questão da continuidade reforça novamente a ligação da empresa com o projeto existencial do sujeito estrategista, sendo sua configuração uma extensão desse sujeito. E, quem vai continuar esta obra? A resposta mais lógica, os filhos, que também pertencem ao projeto existencial do sujeito. Os filhos devem perpetuar a obra do pai, se espelhando nele.

Na continuidade, o sujeito se sente realizado, pois será seu legado para os filhos e sociedade, não conseguindo pensar em dar para outro, a administração ou propriedade de uma parte de sua vida e história. O estrategista acredita que a empresa marca a sua história de vida, sendo a sua contribuição para familiares e mundo.

Unidade de Sentido 6: Estratégia como instrumento de gestão	
‘Estratégia é quando o cara consegue pensar, sempre olhar bem na frente. Às vezes, a gente, todo mundo aqui, discute que fica no afoito de pensar nas coisinhas logo ali, né? Nós estávamos até discutindo agora pouco aqui, o planejamento estratégico de 2012, nós fizemos um ano passado de 2011 a 2015.’	E01
‘Agente traça objetivos, olha até o final do ano, a gente, como agora, quer construir o pavilhão e ir para lá. A gente faz o cronograma de como isso vai acontecer, né? Nem sempre acontece exatamente daquela forma, mas a gente procura seguir, entendeu? Mas não há uma coisa formal, certinha por escrito não.’	E02
‘Sim, nós temos o planejamento formal estratégico. Eu tenho o nosso GETEC, então, eu tenho o responsável pelo financeiro, o comercial, um da engenharia, um de suplementos, um de métodos e processos e eu como praticamente o diretor da empresa, a gente discute, sempre contratamos uma consultoria para ajudar, e a gente prever como foi o ano....’	E04
‘Estratégia seria... buscar e planejar, não é isso? Traçar medidas que você pretende fazer, por exemplo, fazer planejamento de um ano. Esse mês fazer isso, no mês seguinte... planejando. Para melhorar certas coisas... sempre tem melhorias para fazer.’	E05
‘Estratégia... é a gente definir um norte e aí temos que montar a estratégia para chegar nesse norte.’	E06
‘A estratégia minha, deixa eu pensar. Hoje, a gente busca fazer estratégia pensando no cliente, pensando no cliente e pensando como aprender o melhor, o melhor pra eles. Então, hoje, pra ganhar um cliente, a gente tem que ter uma estratégia muito bem montada, em questão de atendimento, preço, contato e, até mesmo, assim, em questão de pós-vendas, né?’	E07
‘A nossa estratégia hoje, o problema que eu diria que é mundial, é mão de obra. Então, a gente tem uma estratégia, a gente gostaria que a ... fosse um dos melhores lugares para se trabalhar, então, a gente procura dentro do tamanho da nossa empresa, do porte, que fique dentro do custo, fazer com que o funcionário se sente bem aqui dentro. A estratégia é manter o funcionário e evitar rotatividade.’	E11
‘Nós temos o planejamento estratégico, então, toda a gestão da empresa participa, a gente se reúne uma vez por ano pra fazer um planejamento mais macro, então, a gente acaba sempre fazendo um planejamento pra cinco anos.’	E12
‘Eu acho assim... Você coloca o objetivo que você quer alcançar e não sai dele, segue ele que você vai chegar lá, eu acho que você não pode desviar o foco, traçou aquilo e vai buscar aquilo, se desviar muito você começa a perder o foco, tem que ir lá buscar.’	E13
‘É, como a gente tava sozinho, fazia só na nossa mente, mas hoje assim, de uns anos pra cá uns 5, 6 anos pra cá, a gente consegue reunir meus filhos, o rapaz do administrativo de vendas, meu financeiro, e a gente consegue fazer um planejamento, planejamento o que é, pra mim o planejamento é fazer uma reunião com os representantes também, e discutir os problemas da área, da região dele e ver o que dá pra crescer.’	E14
‘Estratégia, tipo assim, eu tenho que exercer um quadro de liderança mesmo. É, você liderar a sua equipe, a sua empresa. Acho que é por aí que você monta a sua estratégia.’	E15
‘As nossas estratégias aqui é mais assim, por regiões, vamos supor, hoje a gente colocou uma estratégia uns anos atrás de dominar o Rio de Janeiro em questão de salas de jantar. E hoje lá, nós somos um dos maiores fornecedores de salas de jantar no Rio, e assim, agora a gente esta começando a tentar passar para outra região, são esses tipos de estratégias de vendas.’	E16
‘Eu acho que estratégia principal é pé no chão, esta é a melhor estratégia, e ir devagarzinho e nunca ultrapassar, cada dia vencer uma etapa.’	E17

Unidade de Sentido 6: Estratégia como instrumento de gestão	
‘A estratégica é o modo de fazer, é isso não é?’	E18
‘Tem tudo aqui em cima da minha mesa, eu tenho acesso a isso tudo, mas planejamento para o futuro eu não tenho muito não. Se surge uma ideia agora a gente senta na sala e conversa, se surgiu uma ideia dele agora ele vem senta aqui e conversa. E a gente vai trocando essas ideias.’	E20
‘Olha... Estratégia bem clara né? Tem que ser firme nas decisões hoje. Tanto para compra quanto para venda, e dentro da produção.’	E21
‘Acho que tem vários tipos de estratégia, não sei em que âmbito você está lidando, mas estratégia mercadológica... Eu posso dizer assim, que são os planos do dia a dia que eu vou traçar pra cumprir a missão da empresa, a visão e o objetivo financeiro realmente, né, que são as metas.’	E22
‘Olha, você tem que trabalhar em cima de estratégia. Se você não tiver, não planejar, até para você pular uma pedra, se você não planejar, você pode tropeçar e cair, né? Então, na verdade, tudo você tem que ser bem pensado, tem que bolar a estratégia antes de tudo, acho que isso seria ideal, entendeu?’	E23
‘O planejamento tem que ter de relatórios, né... Em relatórios, em relatórios pra gente vê o que precisa fazer, né?’	E24
‘Estratégia? Estratégia aqui pra gente é o que... o que a gente vai, quais são os passos pra gente poder atingir um objetivo nosso, essa que seria a estratégia nossa aqui, seria fazer um planejamento pra poder atingir no fim do ano, ou atingir uma meta, alguma coisa desse tipo, isso seria estratégia pra gente.’	E25
‘Acredito na economia, no Brasil, eu acho que tem aí mais, seguramente, dez anos pra crescer, então, a gente, ano passado, eu tive que aumentar a produção que eu tenho pra atender toda a demanda.’	E26
‘Estratégia eu acho que é você planejar algo que vai ser executado no futuro, né? Tipo assim, tentar planejar da melhor forma possível os objetivos e, no caso, colocar em execução. Acho que você seguiu uma boa estratégia se você realmente conseguir alcançar aquilo, futuramente alcançar aquilo que você estava planejando.’	E27

Na discussão efetuada acerca das cinco primeiras unidades de sentido, evidencia-se claramente a relação profunda do sujeito estrategista com a organização que perpassa sua vida pessoal e profissional. Todavia, a sexta unidade de sentido direciona o debate para o âmbito da empresa propriamente dita, ou seja, como o estrategista atua na organização.

E, visualiza-se que, neste cenário, é possível desvelar como os sujeitos significam a estratégia e, conseqüentemente, a ação estratégica. A estratégia é compreendida como o conjunto de ações que os sujeitos realizam no cotidiano da empresa para torná-la funcional e apta ao crescimento no mercado. Assim, a estratégia é um instrumento de gestão.

Nesse sentido, os sujeitos de pesquisa apontam que todas as ações que realizam em seu cotidiano derivadas de sua tomada de decisão são estratégicas para se atingir dois fins: operacionalizar a empresa e promover seu crescimento.

Tal significação tem origem na segunda unidade de sentido que trata da abertura de um negócio a partir de experiências passadas, pois o sujeito estrategista gere a empresa com base em seu conhecimento (*expertise*) na fabricação de móveis. Há, assim, uma valorização do saber e da racionalidade instrumental, tornando a estratégia um fazer cotidiano. O sujeito sabe produzir móveis e caminha no aprendizado para gerir uma organização.

Logo, observa-se que para os entrevistados, a estratégia está presente em seu cotidiano e, eles a realizam de forma consciente, ainda que somente a direcione aos aspectos instrumentais. A estratégia, assim, é realizada, aquilo que eles executam, não necessariamente, aquilo que eles pensam ou planejam.

Unidade de Sentido 7: Força do ambiente de mercado – informalidade no planejamento	
‘Novidades, assim, o mercado de móveis é bastante conservador, eu digo assim, ninguém inventa muita coisa nova. Vai vendo, todo mundo vai seguindo aquela tendência mudando um pouquinho, né?’	E01
‘Eu acho que tem que ver primeiro o que o mercado tá absorvendo. Por exemplo: típico agora é a classe C que tá comprando muito, então, eu acho que, eu mesmo vou ter alguns produtos voltados para esta classe. Eu trabalhava mais uma classe mais alta. Você tem que estar ligado no que o tá acontecendo no mercado.’	E02
‘A gente trabalha um planejamento meio que improvisado, mais ou menos dentro das condições que o mercado tá oferecendo e a gente trabalha o ano. Anualmente, a gente faz um planejamento. Eu sigo mais ou menos o que o mercado dita.’	E03
‘Esse mercado para nós, não posso dizer certo, mas por este caminho a gente entende que tem as melhores condições de dar certo. E, tornar uma empresa mais competitiva e ficar mais tempo no mercado’.	E04
‘Mais na cabeça, se tiver que botar no papel na sobra tempo, e no dia-dia você tem que tomar certas atitudes logo, não tem como ficar esperando. E tudo tem no mercado, você planeja de um jeito e o mercado vem de outra forma.’	E05
‘Por sermos pequenos, nós seguimos a tendência aí... o que os outros fazem a gente vai mais ou menos... Não tem muita coisa de inovar e de fazer diferente não.’	E06
‘Melhorou bastante porque agora a gente faz pesquisa no mercado, pesquisa em toda a região, o que o cliente vai atender, no que ele vai querer atuar...’.	E07

Unidade de Sentido 7: Força do ambiente de mercado – informalidade no planejamento	
‘É, eu até procuro anotar tudo no papel, mas nos últimos anos tá difícil alcançá-las, né? Tanto que tu planeja e, no fim, não tá fácil. Cada ano a concorrência é maior, depende do mercado...’	E09
‘Eu procuro, não sei se é isso tá, mas eu procuro ficar muito atento ao que tá acontecendo no mercado.’	E10
‘A gente busca o que vende. Então, coisas muito inovadoras, o nosso mercado ele é mais conservador.’	E11
‘Tem que ir na rua, tem que conhecer a venda, o cliente, tem que saber o que o mercado quer. Acabou o tempo do empresário ficar fechado dentro da empresa e dizer “bom, eu vou lançar esse amarelo aqui” e ir lá vender o amarelo, tem que conhecer a rua.’	E13
‘Então, tudo que eu faço é baseado em cima de mercado, de matéria prima, tudo assim, é o mercado que te empurra.’	E15
‘Isso depende muito do momento, do mercado, de tudo, vamos supor, nosso planejamento de começo de ano e totalmente ao contrário do final do ano, porque no começo do ano o mercado está mais fraco, as vendas começam a cair e como consequência você diminui nas compras... é engraçado porque aumenta no meio do ano e no final do ano é uma explosão de vendas’.	E16
‘Bem realista, a gente nunca dá um passo maior que a perna, nós procuramos sempre observar o que está acontecendo em volta, para depois fazer determinada compra.’	E17
‘Na época, quando nós começamos, o principal concorrente que a gente tinha, que faz esta linha hoje, que é uma linha boa, e a gente igual a eles, a gente pode trabalhar no mercado também.’	E21
‘Eu acho que estratégia a gente não pode criar uma estratégia sem escutar o mercado, sem escutar o consumidor, eu acho que a estratégia é justamente isso, é como eu vou alcançar os meus objetivos, né?’	E22
‘Então, é questão mesmo de pressão de mercado, que é a questão de matemática mesmo.’	E24
‘A gente acaba sofrendo uma pressão de todos os lados, tanto os menores, quanto os maiores, então, a gente acaba se vendo em uma situação de ter que, vamos dizer, se apertar de todos os lados para tá conseguindo sobreviver no mercado.’	E25
‘Tem muita coisa que a gente faz um planejamento, só que a parte de projetos, ela muda muito, o mercado moveleiro, ele é muito dinâmico, então, às vezes, a gente está trabalhando com um projeto que geralmente são o que... são projetos de três meses, quatro meses, assim, para lançamento. Então, a gente tem esse planejamento durante esse período, mas muita coisa muda às vezes durante o caminho, do percurso.’	E27

A unidade de sentido, força do mercado, fundamenta a significação da estratégia como instrumental, na medida em que o sujeito estrategista visualiza o mercado como o principal indicador de como se deve atuar no âmbito da sua empresa.

Os estrategistas fazem da estratégia um instrumento para seguir o mercado, as suas tendências e indicativos. Dessa forma, cabe ao estrategista ler e

interpretar o mercado para seguir suas determinações. A racionalidade substantiva dos estrategistas se manifesta nesta leitura de mercado, para em um segundo momento, recorrer à racionalidade instrumental para executar ações internas na empresa, visando seguir as demandas mercadológicas identificadas.

Visualiza-se, assim, que o mercado é a referência do estrategista na formulação de suas ações e tomada de decisão estratégica. Devido ao seu foco e conhecimento derivarem da produção de móveis, sem muito aprofundamento na área de gestão, o estrategista não se vê capaz, no escopo dessa unidade de sentido em acordo com as demais, de influenciar e manipular o mercado a partir da realidade de sua empresa.

As estratégias são em sua essência reativas e não pró-ativas o que justifica sua significação cotidiana e instrumental por parte do estrategista. Tanto que a maior parte relaciona estratégia à elaboração de um plano ou planejamento, mas que nem sempre são formalizados ou seguidos devido às oscilações de mercado.

Tem-se, então, que o plano é significado pelos estrategistas como um importante componente da estratégia, tal como o alcance de objetivos, todavia, na prática, esse plano é seguir o mercado e suas determinações ou elaborar um conjunto de ações para realizar tal empreitada. É interessante observar que como sujeito, o estrategista a partir de seu projeto existencial se sente livre para realizar seus projetos, o 'dever', no entanto, na sua extensão empresarial ele manifesta tal liberdade seguindo o mercado.

Ações estratégicas na visão desses estrategistas estão mais na prática e leitura do mercado, do que em planos formais. Desse modo, a estratégia encontra-se no pensamento do estrategista quando o mesmo efetua a interpretação do mercado e na prática da empresa quando executa ações para seguir o mesmo. Esse caráter reativo da estratégia significada e praticada por esses estrategistas em nada deprecia sua natureza. Não se está, neste momento,

emitindo juízos de valor sobre o estrategista e sua ação, mas somente analisando uma unidade de sentido que aparece aos olhos do pesquisador ao se realizar o estudo fenomenológico do material coletado *in loco*.

Unidade de Sentido 8: Impactos da atuação em arranjos produtivos locais	
‘Ajuda, ajuda. Hoje, por exemplo, no arranjo produtivo nós temos uma vantagem competitiva em relação a outros lugares. Dentro do setor de móveis, a manutenção, fornecedores, terceirizações, tá tudo aqui ao redor, transportadoras é uma coisa que opera para São Paulo e capital. Aqui tem no mínimo duas transportadoras especialistas em móveis para levar para qualquer região do país.’	E01
‘Eu já pensei, já tive até proposta de outros amigos meus de montar outro negócio, em outros lugares. Só que eu sei que não adianta, eu sei que eu vou lá, não vou ter mão de obra, não vou ter nem o cara da matéria-prima. Eu já tenho conhecimento até para buscar isso fora, mas não dá, fica totalmente fora de mão. Então, aqui tudo ajuda.’	E02
‘É bastante concorrência, a região aqui não existe uma cooperação, digamos assim, principalmente na nossa área, não existe aquela união de todas as empresas, até em função de preço que é bastante competitivo.’	E03
Não o setor, o local ele favorece, apesar da competitividade ser maior, mas, porém, a gente tem bastante informação, maior quantidade de mão de obra, apesar de a localização estar fora do eixo de consumo, mas tem outros fatores que acabam superando, que é a participação de frete. Mas, o Polo favorece muito, porque aqui nós temos muita tecnologia...’	E04
‘Olha, nós nos damos bem com a concorrência. Empréstimo de mercadoria quando faltava, hoje é tudo mais ágil. Mas, cada um é por si, fica a amizade ali no mercado...’	E05
‘Facilidade de achar fornecedores, agilidade para a entrega porque, às vezes, acontece de pedir uma peça especial que não é da nossa linha, então, eu sei aonde é o fornecedor e pego o carro, ou alguém vai buscar, já colete e envio para o cliente. Se nós não estivéssemos aqui, seria mais difícil, teríamos que mandar buscar, ia demorar mais.’	E06
E aqui, o que a gente tem, a gente tem tudo, fornecedor, mão de obra, não tem muito, mas tem né? Então, facilita um tanto, né? Então, faz diferença sim, porque ela... tá tudo centralizado...’	E07
‘Então, o que nós temos estando aqui, no ramo moveleiro, praticamente em um único lugar, porque aqui estão os fornecedores de matéria prima, está aqui a mão de obra, quem nós fornece a chapa, os parafusos, nos fornece as máquinas, a assistência técnica é fundamental, porque se eu estivesse lá no Chuí em uma fábrica de móveis e quebrasse uma lixadeira, eu teria que mandar buscar um técnico a duzentos quilômetros de distancia, mesmo estando dentro do meu próprio estado’.	E08
‘Que hoje em dia o móvel, a gente tem a tradição de ter começado no início, de ter um polo moveleiro há muitos anos...’	E09
‘No geral, é mais individualismo. A nossa região, de perto, é cada um pra si e Deus pra todos.’	E10
‘Por existirem várias fábricas moveleiras e de estofados, a gente acaba precisando uma da outra. Tu tem as pessoas que vão lançar algum acessório, entendeu? E vem primeiro para cá, porque aqui é o polo, né?’	E11

Unidade de Sentido 8: Impactos da atuação em arranjos produtivos locais	
‘Eu acho que faz, porque hoje muita coisa acaba acontecendo aqui, por exemplo, as principais feiras, então, acaba movimentando muito...’.	E12
‘Eu acho que... claro, se eu tivesse nascido no... sei lá, talvez, eu seria um plantador de soja, um criador de gado, que vem tudo de onde você nasce, da sua cultura, não é? Eu como me criei aqui, nasci aqui, eu peguei essa cultura aí, agora, se você me pergunta-se “você colocaria a fábrica lá no sul de Minas?” Eu tenho que conhecer sobre Minas não é? Mas aqui eu tenho uma logística, então, é mais fácil colocar uma fábrica aqui dentro, é mais fácil colocar uma fábrica em Ubá, em Santa Catarina, lá em Arapongas no Paraná, porque tem a logística...’.	E13
‘Estando perto do polo moveleiro facilita, de repente, se eu fosse pra outra região, por mais que tivesse polo moveleiro, talvez não fosse tão difícil mudar de local, seria mais difícil ir pra uma região onde não tem nenhuma empresa, mesmo que concorrente, porque aí, não tem nada estruturado pra atender, ferragens, essas coisas assim, representantes, representantes de fornecimento, né? Então, acho que aí complicaria...’.	E14
‘O ambiente de Ubá, a nossa região é conhecida como polo moveleiro, você tem mão de obra mais qualificada. Vamos supor, se eu pegasse a minha empresa e levasse lá para Ouro Preto eu tinha que levar a mão de obra daqui para lá. Eu não consigo formar uma mão de obra lá. Talvez como tempo eu consiga a ir treinando uma turma lá, mas vai levar um bom tempo. Iria levar de seis meses a um ano.’	E15
‘Eu vou te falar a verdade, tem um ponto negativo e um ponto positivo. O ponto negativo é por ter instalado muitas empresas, a mão de obra acaba sendo escassa, então hoje aqui, é como se procurasse agulha no palheiro, a mão de obra, e fica como se fosse um leilão, eu ofereço “tanto” a mais para o cara sair da empresa do lado, ele oferece para sair da minha, então, acaba ficando essa briga. Agora ponto positivo é que, por exemplo, ponto de matéria prima, você tem normalmente o mesmo preço em relação a frete, então você consegue ter um preço parecido em relação aos seus concorrentes. Tanto frete para entregar, como frete para comprar a mercadoria.’	E16
‘Aqui, realmente, gira toda a matéria-prima envolta disso, a mão de obra especializada, mais facilidade de encontrar aqui, matéria prima, às vezes, vem de longe, mas várias outras indústrias compram, então já facilita o transporte, outras pessoas usam o mesmo material que você usa.’	E17
‘É ajuda muito, Ubá tem nome, né? Às vezes, a gente liga, porque tecido nada tem aqui não, a gente compra de fora, às vezes, falta alguma coisa e você liga se pode me emprestar ou me vender...’.	E18
‘A mão de obra aqui é mais fácil. Para comprar o produto também’.	E19
‘Faz toda a diferença, por causa da logística. Se eu estiver a 100 km daqui fica bem mais difícil, aqui não é mais viável. Não é que lá não entregue, eu recebo, mas se eu recebo aqui com 5 dias, lá passa para 10. Como é um polo moveleiro, tudo cai aqui dentro.’	E20
‘Eu acredito que sim, aqui por ser o polo moveleiro a mão de obra está muito difícil, mas eu acredito, não, isso é o meu ponto de vista, não tenho certeza, acredito que seria mais difícil em outro lugar. Aqui por ser um polo moveleiro você já tem o pessoal mais especializado, a mão de obra. Todo mundo que você conversa a respeito de móveis tem noção, a mão de obra já tá ali definida como moveleiro. Então fica mais fácil.’	E21
‘Olha.... Ajuda sim, porque na verdade há uma concentração né? Até pra matéria prima, pra fornecedores, e isso tem uma vantagem sim, muito grande, entendeu?’	E23

Unidade de Sentido 8: Impactos da atuação em arranjos produtivos locais	
‘Acho que facilita mais, né? Porque, assim, eu estando no polo moveleiro de Ubá que é uma região mais assim, a mão de obra teoricamente é mais treinada, porque normalmente o cara já trabalhou em outra empresa ou o filho dele vai trabalhar, então assim, a mão de obra tá nesse sentido do moveleiro, há alguns fabricantes de matéria prima, fornecedores, então tudo, transportadoras, então tudo facilita, acho que quando ta no polo, né? Mesmo perto dos concorrentes.’	E24
‘Eu acredito que pelo fato de as empresas estarem localizadas na mesma região, você consegue diluir o custo para você comprar matéria prima, você compra uma matéria prima que às vezes vende em São Paulo.’	E25
‘Hoje, eu preciso de um grampo, na rua aqui embaixo, eu tenho um fornecedor de grampo aqui. Tem lojas que vende produto do meu segmento, quando não tem na loja, eu vou no vizinho aqui e ele me empresta. É muito comum hoje, eu precisar de um tecido ou meu concorrente precisar de um tecido e trocar.’	E26
‘As áreas nossas de maior atuação são o sudeste e o nordeste, então, o ponto que empresa tá aqui, acho que consegue atender bem a região sudeste, a do nordeste, eu acho um pouco devido a questão de transporte.’	E27

Os estrategistas tanto interpretam o mercado que os mesmos discorreram facilmente sobre sua atuação empresarial em um arranjo produtivo local de móveis. A localização em Bento Gonçalves e Ubá é pontuada como relevante e capaz de facilitar o processo produtivo de móveis devido à questão da oferta de mão de obra qualificada, disponibilidade de matéria-prima, maximização da distribuição da produção em termos de logística.

No mais, os estrategistas pontuaram a questão do empréstimo ou troca de matéria-prima ou maquinário entre empresas concorrentes quando uma necessita. Tal ação revela a existência de uma cooperação técnico produtiva nos arranjos, mas que não envolve produção conjunta.

Todavia, a cooperação em nível estratégico ou tecnológico que exigem um grau de relacionamento maior e estruturado pela coordenação não é praticada nem visualizada em curto prazo. Os estrategistas atuam de forma muito individual, confiam pouco e cooperam somente em nível produtivo de troca de materiais.

Isso se deve novamente a falta de uma visão de impacto sobre o mercado, uma vez que em bloco, os estrategistas poderiam mais facilmente influenciar esse ambiente e, não somente, responder a ele.

Esta unidade corrobora com as demais discutidas neste trabalho, já que essa valorização do individual está de acordo com um sujeito que deixa, a partir de um projeto existencial, de ser empregado para ser proprietário, tomando decisões nas quais detém a última palavra, visando crescer respondendo eficazmente ao mercado, deixando a empresa como um legado para os filhos. Há um foco grande no sujeito, na pessoa que realiza esse movimento e os demais são vistos com desconfiança, pois são somente concorrentes, nunca aliados para se ampliar horizontes de atuação. Novamente, visualiza-se a empresa como extensão do sujeito, suas vontades, desejos e projetos individuais.

A partir da apresentação das unidades de sentido seguidas por suas unidades de significação elabora-se, a seguir, um estudo sobre os motivos presentes na ação estratégica desenvolvida em arranjos produtivos locais.

6.3 O Projeto estratégico – motivos presentes na ação estratégica

A leitura e análise dos discursos dos estrategistas evidenciam a existência de oito eixos centrais de sentido e significação, sendo estes: projeto de vida; abertura de negócio com base em experiências passadas; mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade; liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio; continuidade e crescimento do negócio; estratégia como instrumento de gestão; força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento; impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro.

A seguir, um quadro apresenta as unidades de sentido mostrando a recorrência nos discursos coletados.

Quadro 23 Recorrência das unidades de sentido

As unidades de sentido e o número de entrevistas nas quais foram relacionadas	
Unidades de Sentido	Entrevistas
Projeto de Vida	E01; E02; E05; E06; E07; E08; E09; E11; E13; E14; E15; E16; E18; E20; E21; E23; E24; E25.
Abertura de negócio com base em experiências passadas	E02; E04; E07; E08; E09; E10; E11; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E20; E21; E22; E23; E24; E26.
Mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade	E02; E03; E04; E05; E06; E07; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E17; E18; E20; E21; E23; E26.
Liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio	E01; E02; E03; E04; E06; E07; E13; E15; E19; E20; E21; E23; E24; E26.
Continuidade e crescimento do negócio	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E08; E09; E10; E12; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E23; E25; E26.
Estratégia como instrumento de gestão	E01; E02; E04; E05; E06; E07; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26; E27.
Força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E09; E10; E11; E13; E15; E16; E17; E21; E22; E24; E25; E27.
Impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E08; E09; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E23; E24; E25; E26; E27.

Fonte: Sistematizado pela autora

Esse quadro ilustra a recorrência das unidades de sentido. Observa-se que as mesmas estão presentes na maior parte das entrevistas realizadas. E, ao longo das análises efetuadas no tópico anterior, pode-se perceber como as unidades estão relacionadas.

As unidades apresentam aspectos comuns e objetivos que foram mencionados pelos estrategistas, ainda que cada um o tenha feito de maneira particular em sua subjetividade.

A partir dessas unidades, pode-se efetuar uma análise que descortina os motivos presentes na ação estratégica. O método fenomenológico de investigação permite a análise do dito pelo não dito para se desvelar significados.

Diante disso, pontua-se que as ações do estrategista têm origem em algo bastante anterior à criação de seu negócio não estando somente ligadas à questão empresarial. Tem-se que considerar a história do sujeito para compreender essa

assertiva. Na fala dos entrevistados, observa-se que a sua situação presente é resultado de uma série de escolhas realizadas em diferentes momentos no passado. Os estrategistas evidenciam que sempre tiveram um propósito em sua vida, um projeto. Não um projeto acabado com objetivos definidos e fixos, como pode se pensar. O projeto de vida significa a consciência que se pode ir além das condições presentes de vida, isto é, “se quero ser proprietário de um negócio, posso fazê-lo ainda que no presente eu seja empregado e não tenha capital”.

Verifica-se, assim, que o projeto de vida é a consciência do movimento, do ‘devir’, isto é, o estrategista tem noção que as coisas e situações na vida são transitórias e podem ser construídas por ele mesmo, resultando em aspectos positivos e/ou negativos.

E, uma das formas de manifestar esse ‘devir’, se processa, no caso dos estrategistas entrevistados a partir da criação ou gestão de uma empresa de móveis. O trabalho neste ramo e a abertura de um negócio encontram respaldo no ambiente social no qual se encontram inseridos, já que todas as histórias de sucesso em um polo moveleiro passam pela criação de uma empresa por um ex-funcionário de uma fábrica de móveis. Esses exemplos são muito importantes, reforçando a consciência do estrategista no tocante a realização de um dado desejo.

Além disso, o estrategista que um dia foi empregado e conhece, por conseguinte, a dinâmica funcional da produção de móveis, se sente mais seguro em sua *expertise*. Não está abrindo uma farmácia ou produzindo café, mas criando algo seu, a partir do conhecimento que já domina sobre a produção de móveis.

Considerando esse reforço social da cultura do ex-empregado que se torna patrão e do reforço individual, ‘sei como produzir móveis’, o estrategista abre o seu negócio ou se torna o gestor central de uma fábrica acreditando que com isso irá alcançar a liberdade de tomar decisão. Poder conduzir o negócio

fazendo do seu jeito é aquilo que mais atrai o estrategista. Nesse ponto, sua vida passa por mudanças pessoais e profissionais, sendo o tempo com a família reduzido e a carga de responsabilidade elevada.

Nesse ponto, o estrategista amplia tanto a sua relação com a organização criada que passa a significá-la como extensão do seu ser, ou seja, tudo o que se processa nesse ambiente é resultado de suas ações. A empresa não se configura mais em um trabalho, mas em algo próprio do estrategista que, desse modo, necessita crescer e apresentar continuidade na família.

Tal continuidade por um filho ou membro da família é tão destacada, na proporção que representa o legado de um homem, algo de mais relevante que ele já produziu, marcando a sua história. Nenhum estrategista menciona a continuidade considerando a venda do negócio ou transmissão para um terceiro.

Nesse âmbito, o estrategista na busca por consolidação e crescimento da empresa realiza ações que consideram estratégicas. Essas são as ações cotidianas que executa na operacionalização da empresa, como: busca por novos clientes, treinamento de mão de obra, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, participação em feiras. A estratégia é bastante instrumental e seu conceito é misturado com procedimentos comuns da prática administrativa.

No mais, a estratégia é formulada com base em uma reação as demandas do mercado. O estrategista acredita que suas ações devem seguir as tendências do mercado, não há menção a possibilidade de a organização influenciar proativamente o mercado. Isso se deve a crença que os estrategistas, com *expertise* na produção de móveis, apresentam em relação à força do mercado sobre a empresa.

Tal crença é reforçada pela atuação mais individual das empresas, ainda que estejam localizadas em arranjos produtivos locais moveleiros. Os estrategistas destacam a importância e benefícios dessa localização no tocante a mão de obra, matéria-prima, logística e troca de matérias e equipamentos. Os

relacionamentos se processam apenas no campo técnico produtivo. O estrategista que tanto luta por ser o responsável por tomar as decisões, não consegue visualizar as oportunidades de se cooperar estratégica e tecnologicamente com outras organizações.

A partir dessas análises, conclui-se que os motivos presentes na ação estratégica de estrategistas atuantes em arranjos produtivos locais moveleiros são:

- a) Motivos ‘por que’ – fatores identificados no passado do estrategista que possibilitaram a ocorrência de suas ações, sendo estes: o ‘dever’, o movimento ocasionado pela projeção que garante ao sujeito a liberdade para mudar e a *expertise*, o conhecimento técnico apresentado sobre dado assunto.
- b) Motivos ‘para’ – fatores identificados na perspectiva futura do estrategista que evidenciam a finalidade da ação, sendo esses: a busca pela tomada de decisão em uma empresa que lhe permite se realizar como sujeito, construindo e crescendo a mesma, que será seu legado.

Assim, pode-se responder a uma parte da problemática central desta investigação, pois os estrategistas atribuem significado à sua ação estratégica (atos relacionados à operacionalização e crescimento de uma empresa a partir de uma interpretação das demandas mercadológicas), a partir de um ‘dever’ e *expertise*, buscando a liberdade para tomar decisão empresarial e a construção e edificação de um legado.

Portanto, o significado da ação relaciona-se com o projeto existencial do sujeito estrategista que com base em sua *expertise* abre ou gere um negócio passando a tomar decisões buscando crescimento e continuidade. Tais fatos

ocasionam mudanças na sua vida pessoal e profissional. E o processo de tomada de decisões exige racionalidade substantiva para compreender as demandas mercadológicas e, instrumental para fazer a empresa responder as mesmas.

Ressalta-se, assim, que a leitura pelo estrategista do mercado é algo intrínseco à consciência do ser, tal como sua *expertise*, sendo as determinações do mercado, produto da ação de outros e encontradas no ambiente e, por fim, a continuidade é algo que envolve o outro.

Dessa forma, observa-se que a significação da ação estratégia inicia-se no interior do ser (em sua consciência e projeto), necessitando continuamente encontrar respaldo nos demais seres. O homem sempre está em processo de intercâmbio com o mundo da vida, por isso é essencialmente social. Na visão de mundo intersubjetivo, a intencionalidade da consciência volta-se para o outro (*alter ego*).

Dessa forma, é importante frisar que todas essas relações que perpassam os motivos ‘porque’ e ‘para’ da ação estratégica estão ligadas ao homem e sua intersubjetividade no mundo da vida. Nesse mundo, é que o homem constrói sua ação estratégica considerando as interpretações que faz do mercado e busca por crescimento e continuidade. A estratégia é concebida inicialmente pelo sujeito, por sua interpretação de um cenário repleto de *alter egos* e para ser implantada depende da relação desse homem estrategista com os outros que formam a organização.

A Figura 17 demonstrada a seguir ilustra essa questão da intersubjetividade da ação estratégica no mundo da vida, palco de todas as relações sociais:

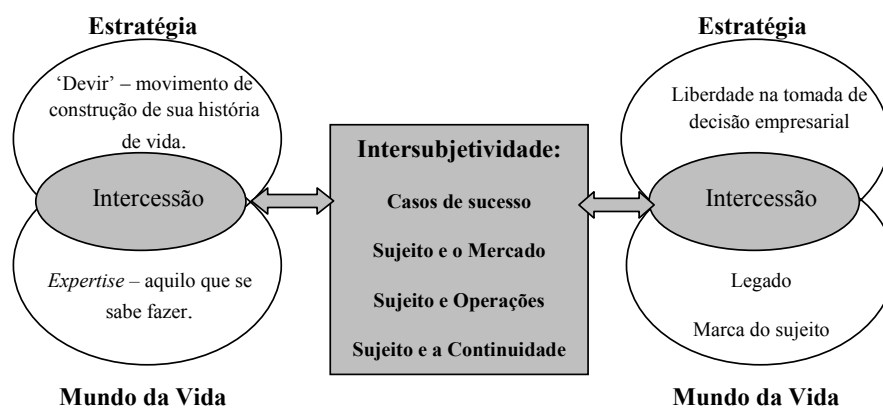


Figura 17 Intersubjetividade na Ação Estratégica

Observa-se, pela figura, que entre os motivos ‘por que’ e ‘para’ da ação estratégica, aspectos subjetivos, o estrategista no mundo da vida manifesta a sua intersubjetividade, consciência do outro, ao basear suas ações em histórias de sucesso vividas por contemporâneos, ao interpretar sinais mercadológicos processados a partir de ações estratégicas de contemporâneos, ao implantar ações cotidianas em sua organização com seus consócios e ao buscar entre seus familiares, também consócios, um sucessor para perpetuar sua obra.

Nesse âmbito, observa-se a relação intrínseca estabelecida entre a subjetividade do homem-sujeito para si e intersubjetividade do homem para o *alter ego*. Com esse pano de fundo no mundo da vida, os motivos ‘por que’ (‘devir’ e *expertise*) e ‘para’ (liberdade e legado) constituem o fio condutor para o avanço na pesquisa em estratégia a partir da fenomenologia social. Poder-se-ia encerrar esta análise por aqui. Isso ocorre, na maior parte das vezes quando o interesse do pesquisador está em uma problemática derivada da realidade prática da estratégia e o interesse, neste estudo, está na metodologia de pesquisa sobre o assunto. Acredita-se, assim, que é possível aprofundar a contribuição para o

campo de investigação da estratégia prosseguindo para construção do método típico ideal desse fenômeno.

Portanto, a partir dos motivos ‘para’ e motivos ‘porque’ identificados elabora-se o esquema de interpretação típico ideal de estratégia, que representa uma objetivação dos resultados logrados válidos para a situação típica arranjo produtivo local moveleiro.

6.4 Esquema típico ideal de estratégia

O presente trabalho apresenta como proposta central abordar a estratégia em uma perspectiva distinta das mais comumente investigadas, a partir dos pressupostos da fenomenologia social. Tal abordagem se deve a afirmação de Alfred Schütz, idealizador da mesma, que só é possível compreender um fenômeno a partir da ação social correspondente ao mesmo, ou seja, a estratégia deve ser investigada segundo a ação estratégica, conforme visto anteriormente. A ação social é a vivência do fenômeno. A fenomenologia social apresenta-se, assim, como um referencial metodológico adequado para se estudar a ação estratégica.

Essa importância conferida pela fenomenologia social à ação, conforme visto se deve a sua origem, uma vez que essa forma de pensamento é resultado da tentativa de Schütz de utilizar a fenomenologia de Husserl (1988) para aprofundar as bases da sociologia compreensiva de Max Weber. Schütz (1972) afirma que a ação social de Weber (2004), conduta humana projetada pelo ator de maneira consciente direcionada ao outro, tendo um significado subjetivo que lhe dá um propósito, se torna o meio de se chegar aos traços típicos de um fenômeno social. Tais traços típicos estão relacionados ao tipo ideal, que Weber (2004) apontou como a única maneira de abordar objetivamente os objetos de estudos sociais.

O esquema típico ideal é de fato, um método de investigação que, segundo Schütz (1972), proporciona um quadro de referência para compreensão de fenômenos em realidades típicas, sendo esse método resultado da objetivação de aspectos subjetivos ligados à ação correspondente ao fenômeno estudado.

Vale ressaltar que o tipo ideal somente é válido para análise de ações racionais, porque esse tipo representa uma tentativa de prevenção do comportamento social.

Dessa forma, compreende-se que a ação social se torna um importante eixo de investigação para compreensão dos fenômenos sociais, na medida em que fornece as bases para construção ideal dos mesmos. Mas, a partir dessa afirmação indaga-se, como aprofundar o estudo da ação social? Schütz (1972) aponta resposta ao elaborar a teoria dos motivos da ação, sendo esses motivos ‘para’ e motivos ‘por que’. Os motivos ‘para’ instigam a ação social, referindo-se ao que se quer alcançar. Já os motivos ‘por que’, explicam aspectos ligados à realização do projeto.

Logo, reforça-se que sob essa ótica o fenômeno estratégico pode ser compreendido segundo sua atividade humana de criação, isto é, ação estratégica, pois essa contém os propósitos e motivos que revelam sua existência.

No decorrer deste trabalho, empreende-se todo o percurso do estudo da ação social estratégica, segundo o método fenomenológico de pesquisa, até chegar a extração dos motivos que a justificam e orientam. Por conseguinte, tem-se o fio condutor para a construção do esquema típico ideal de estratégia.

O esquema interpretativo típico ideal conforme definido por Schütz (1972) deve apresentar um tipo ideal de ação e um tipo ideal de pessoa, associados a uma situação típica.

Dessa forma, o tipo ideal de estratégia é a junção de três aspectos típicos, sendo elaborado a partir da objetivação de dados obtidos em investigações que privilegiam a subjetividade. Vale lembrar, que o tipo vivido é

anônimo, sendo um quadro de análise para o fenômeno e não uma descrição exata das vivências.

Os motivos mais recorrentes nas entrevistas realizadas com estrategistas em arranjos produtivos locais moveleiros são identificados a partir das unidades de sentido que emergem da análise fenomenológica desses dados. O emprego das unidades de sentido e não especificamente das unidades de significação se deve ao fato dessas primeiras serem resultado de uma observação do todo contido nos vinte e sete relatos e as unidades de significação apresentam um caráter mais particular de cada fala contida nos discursos. Assim, na tentativa de objetivar a subjetividade parte-se das unidades extraídas do todo.

Por conseguinte, consegue-se desvelar os motivos presentes na ação estratégica desenvolvida no âmbito da situação típica em análise. Os motivos ‘por que’ relacionam com a questão do ‘devir’ e *expertise*, sendo os motivos ‘para’ relacionados à conquista de liberdade para tomada de decisão empresarial e construção de um legado.

Destaca-se que no processo de construção típico ideal algumas indagações (Como se desenvolve a *expertise*? Como se constrói este legado?) não são pertinentes, em virtude de serem singulares e não objetivas.

Esses aspectos singulares se manifestam durante o relacionamento ‘Nós’, em situação ‘face a face’, o que garante a intersubjetividade, sendo que o tipo ideal de análise deve partir de aspectos comuns, tipificações, construídas por estrategistas em orientação para ‘eles’.

Assim, o esquema interpretativo típico ideal de estratégia é delineado. Esse esquema pode ser utilizado para a análise da estratégia desenvolvida em qualquer arranjo produtivo local moveleiro, situação típica. Na sequência, apresenta-se o tipo ideal de estratégia construído pelo pesquisador.

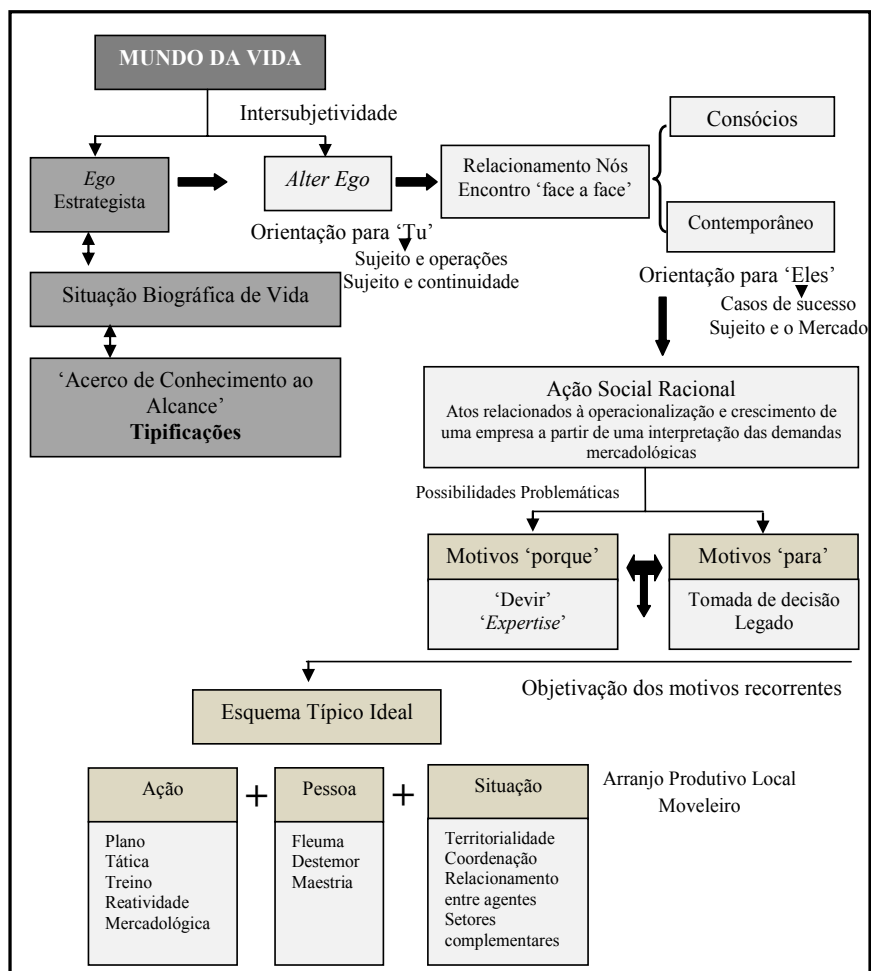


Figura 18 Esquema interpretativo típico ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros

Ressalta-se que o tipo ideal é um instrumento de estudo da realidade construído a partir da observação da mesma, ou seja, das tipificações encontradas no mundo da vida a partir dos motivos presentes na ação estratégica.

Observa-se que para a construção do tipo parte-se dos aspectos típicos já identificados e discutidos acerca do arranjo produtivo local moveleiro, sendo estes: a territorialidade, coordenação, relacionamento entre os agentes, produção em setor principal com atividades complementares e a questão da estética.

Nesse âmbito, considerando os motivos, estuda-se o estrategista e sua ação. O estrategista a partir do 'dever', da consciência da possibilidade de movimento e transformação da realidade, evidencia seu comportamento fleumático, no qual a racionalidade se destaca. A fleuma não permite que as emoções perpassem as ações. É típica das ações racionais orientadas por fins. A pretensão de tomar decisões e ser responsável pela condução de um negócio reforça esse aspecto.

Por consequência, o destemor acompanha a fleuma como aspectos típicos do sujeito, uma vez que a fleuma reconhece a existência do medo, mas em sua racionalidade não permite que o mesmo atrapalhe ou condicione suas ações. O destemor é a segurança intrínseca ao processo de tomada de decisão.

E, tal segurança, está diretamente ligada à maestria, ou seja, a certeza de se conhecer profundamente algo. A *expertise* na produção de móveis confere ao estrategista a maestria. Desta forma, tomar decisões racionais e executá-las sem medo e relaciona-se a certeza de se saber fazer algo da melhor forma possível.

Focando na ação estratégica, tem-se como aspecto típico inicial a questão do plano. Considera-se a concepção que a estratégia é um saber fazer, uma racionalidade instrumental. Dessa forma, o estrategista, ainda que não necessariamente de maneira formal, cria planos para executar a estratégia. Vale lembrar que, conforme visto na análise das unidades de sentido, a ação estratégica é significada pelo estrategista como ações cotidianas realizadas na empresa para garantir seu funcionamento e crescimento.

Ao conceber o plano, o estrategista reflete acerca do modo como tornar tal plano uma realidade, a partir do poder que possui de configurar e manusear

os recursos da firma. Tal tipificação é a tática, ou seja, a habilidade de instrumentalizar o que se apresenta para se chegar a um resultado desejado.

E, nesse ponto, a intersubjetividade aparece claramente na proporção que o estrategista necessita a partir do plano e da tática de outras pessoas para empreender essas propostas. É a consciência do outro no projeto da ação estratégica. Assim, o estrategista externaliza suas ideias no treino, ou seja, informando as pessoas o que cada uma deve fazer.

Por fim, tem-se a manifestação da racionalidade substantiva do estrategista quando o mesmo analisa o que fazer com base em sua interpretação do mercado, ou seja, sua ação é uma reação às demandas desse ambiente. A consciência do ‘dever’ sobre si mesmo e sua empresa, não se aplica a realidade do mercado, pois sua maestria, que sustenta a fleuma e o destemor, liga-se a *expertise* de saber produzir ou fazer móveis. Ou seja, pode-se movimentar aquilo que o estrategista é e cria, e não o mercado no qual atua, pois pertence aos outros.

Portanto, o tipo ideal de estratégia é elaborado para se ter referência no estudo da mesma, sendo criado a partir do estudo subjetivo de sua prática. É um método capaz de auxiliar os pesquisadores que visam, em estudos vindouros, estudar os desvios a partir desse tipo puro.

Assim, o foco deste esquema interpretativo é o estudo da ação estratégica, pois para Schütz (1972) um fenômeno só pode ser abordado em seu desenvolvimento, ou seja, no curso de sua ação. Pontua-se que para a construção desse tipo vivido, são considerados os postulados estipulados por Schütz (1972), sendo estes: coerência lógica, interpretação subjetiva e adequação.

O postulado da coerência lógica indica que o tipo ideal deve ser elaborado com o rigor metodológico intrínseco à produção do conhecimento científico. O tipo ideal de estratégia também obedece a esse postulado, já que foi construído a partir do emprego do método fenomenológico, que prevê a

realização da redução fenomenológica como garantia de credibilidade da análise dos dados. Além disso, todos os procedimentos metodológicos adotados e descritos no capítulo ‘trajetória da pesquisa’ comprovam a preocupação com o rigor científico.

Por sua vez, o postulado da interpretação subjetiva visa garantir que o tipo ideal será elaborado a partir da identificação do significado da ação social. Tal postulado visa assegurar que o tipo construído, ainda que objetivo se origine da análise dos significados subjetivos e da experiência singular de cada sujeito.

O tipo ideal de estratégia segue esse postulado da subjetividade ao utilizar como método de interpretação dos dados coletados a abordagem fenomenológica de Sanders (1982) que procura tornar explícita a estrutura e o significado implícito da experiência humana.

Por fim, tem-se o postulado da adequação que versa acerca da importância do tipo ideal construído apresentar nexos em relação aos acontecimentos que se processam na realidade social. Não há como um tipo ideal se tornar um quadro de análise se as suas referências não apresentarem nenhuma aproximação com a realidade. Destaca-se o emprego da palavra aproximação e não correspondência. O tipo ideal de estratégia contempla tal assertiva ao evidenciar como a ação estratégica se desenvolve em seu princípio, meio e fim, com dados extraídos de entrevistas realizadas com estrategistas contemporâneos. Dessa forma, a construção típica tem por base um rigoroso processo de coleta e interpretação de dados. O esquema produzido está em esfera objetiva condizente com a realidade vivida pelos sujeitos investigados.

Logo, vale lembrar que o tipo ideal não representa conhecimentos essencialmente subjetivos, mas sim um conhecimento objetivado que busca estar ligado a todos os seres, sem corresponder de forma exata a um ser individualmente.

Portanto, o tipo ideal de estratégia elaborado no presente trabalho condiz com os ditames dos postulados formulados por Alfred Schütz (1972). Dessa maneira, pode ser utilizado em pesquisas vindouras que apresentem o propósito de investigar a estratégia desenvolvida em qualquer arranjo produtivo local moveleiro, como um quadro de referência.

7 CONCLUSÃO

Na parte introdutória desta investigação, apresentou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: que esquema típico ideal de estratégia pode-se construir a partir dos motivos apresentados em ações estratégicas empreendidas em arranjos produtivos locais moveleiros, considerando o conceito schutiano de contemporaneidade das relações sociais?

E, a partir desse questionamento norteador efetuou-se, ao longo desta tese, reflexões na tentativa de elucidá-lo. Acredita-se que, desse modo, o campo de investigação na área da estratégia ganha uma relevante contribuição, na medida em que o esquema típico ideal é um método capaz de trabalhar, simultaneamente, aspectos objetivos e subjetivos de um fenômeno.

Nota-se que tal problema de estudo apresenta uma natureza peculiar, pois possui como pano de fundo o debate metodológico e, conseqüentemente, epistemológico que circunda a estratégia. Ou seja, vai-se a campo na tentativa de lograr êxito na construção de um método. Poder-se-ia estudar a realidade da prática estratégica para descrevê-la como ela é ou ocorre, o perfil de quem a elabora, os fatores internos e externos que tangenciam o contexto de concepção da estratégia e posterior implantação. Todavia, esses estudos descritivos e prescritivos já são, em sua maior parte, empreendidos na pesquisa em estratégia, pois são temas e perspectivas que interessam ao grande orientador dessas investigações, o paradigma positivista.

Desse modo, não se pretende aqui produzir um resultado para se compreender como o fenômeno estratégico se processa na prática, visa-se ir além, propondo uma forma metodológica de se estudar essa realidade a partir da mesma.

E, dessa maneira, indagações acerca da possibilidade e validade dessa construção metodológica podem e devem surgir, pois não é comum pesquisar

para se propor um método. Geralmente, utiliza-se um método, havendo uma preocupação exclusiva com a realidade. Mas, deve-se considerar que para se empregar um método alguém o edifica em um momento inicial, com base em algum saber ou mesmo em outro método. A presente tese intercambia realidade e método de uma forma mais direta, pois a partir dessa realidade elabora-se uma referência para que a mesma seja estudada.

Isto é, a contribuição para o maior entendimento da realidade se processará quando esse tipo (método) vir a ser empregado em estudos vindouros com quadro de referência. Logo, método nesta tese é tanto caminho, meio (método fenomenológico) como fim (tipo ideal – ação, estrategista e situação), devido ao seu problema e interesse de pesquisa.

Para edificação deste tipo, desenvolveu-se no decorrer do estudo, o primeiro objetivo de pesquisa, no tocante a apresentação do arranjo produtivo local moveleiro como uma situação típica, a qual representou a etapa inicial para construção do tipo. A partir da literatura, observou-se os aspectos típicos dos arranjos, identificando que tais situações são reconhecidas por apresentarem: territorialidade, relacionamento entre os agentes, coordenação e atividades centrais e complementares. Na ausência dessa conjuntura de tipificações, não se tem um arranjo produtivo local.

Em se tratando de arranjos moveleiros, um aspecto típico se adiciona, sendo visto na literatura e, em campo, durante as entrevistas com os sujeitos, a preocupação com a estética. Nessa área, o produto final, sendo de baixo custo, linha alta, torneado, retilíneo, tem que desenvolver uma relação com o seu consumidor final, pois, do contrário, não há venda. A estética é a arte, empatia, sentimento, envolvimento, desejo, gosto, apreciação que faz com que o consumidor adquira um determinado móvel.

Assim, foram identificadas as tipificações presentes na situação típica arranjo produtivo local moveleiro. Todavia, essas sozinhas são apenas

identificações de tipificações encontradas na realidade, produzidas pela sociedade contemporânea. Para integrarem um tipo construído pelo pesquisador, devem ser associadas aos aspectos típicos dos sujeitos atuante nessa situação e suas ações desempenhadas.

Para encontrar os aspectos típicos do sujeito e sua ação, empregou-se o método fenomenológico para desvelar os motivos presentes nas ações estratégicas de sujeitos atuantes na situação típica analisada, segundo objetivo específico desta tese. Tais motivos foram o fio condutor para a construção do tipo.

Nesse processo, identificou-se oito unidades de sentido, sendo estas: projeto de vida; abertura de negócio com base em experiências passadas; mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade; liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio; continuidade e crescimento do negócio; estratégia como instrumento de gestão; força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento; impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro.

Por recorrência, a partir dessas unidades, desvelou-se os motivos ‘por que’ que justificam a ação, sendo o ‘devir’ a consciência de movimento e transformação da realidade e a *expertise*, o conhecimento que o sujeito detém da fabricação de móveis. Já os motivos ‘para’, representam a finalidade da ação como sendo a liberdade para conduzir o negócio, ou seja, o poder da tomada de decisão e a busca pela construção de um legado, a marca do sujeito estrategista.

Considerando esses motivos, observou-se o estrategista, tomador de decisão em arranjos produtivos locais moveleiros, como um sujeito dotado em termos típicos de comportamento fleumático, uma racionalidade para tomar decisões, não abalada por aspectos emocionais. A consciência do ‘devir’, da possibilidade de construir sua vida e mudar sua realidade a partir de decisões ligam-se a esse comportamento. Nesse sentido, o destemor apareceu como outro

aspecto típico, pois o estrategista para realizar seu movimento de ‘devir’ e implantar as decisões tomadas necessita ser impassível. Há consciência das consequências de suas ações, mas o medo não interfere ou determina seu processo analítico de pensar ou realizar algo. O destemor não é a ausência do medo, é o não dominar-se por ele. E, o terceiro aspecto típico vindo dos motivos é que sustenta a confiança necessária à fleuma e ao destemor, sendo este a maestria. O estrategista, considerando a *expertise* em saber fazer móveis, acredita que detém um conhecimento profundo daquilo que faz.

Tais aspectos típicos atribuem um delineamento a ação estratégica realizada por esses estrategistas. Observou-se que a ação estratégica para os mesmos são ações cotidianas que permitem a sua empresa funcionar e crescer, havendo as tipificações de plano, tática, treinamento e reatividade mercadológica. O plano é a ação de refletir sobre o que fazer ligado à fleuma, não sendo necessariamente um aspecto formal. É a orientação da tomada de decisão, que envolve ainda a tática, como se pode tornar o plano uma realidade.

A tática é a arte de dispor e manejar os recursos da firma para implantar o plano. Para isso, necessário se faz ainda treinar quem vai executar as tarefas previstas no plano e na tática. O treinamento representa a consciência do estrategista que necessita do outro em sua ação. Por fim, tem-se a reatividade mercadológica, que emerge devido à *expertise* e maestria do estrategista centrar-se no saber produzir móveis. Nessa ótica, o mesmo se concentra na resposta do mercado, não vendo uma possibilidade de determinar esse ambiente. Há consciência do ‘devir’ para o sujeito e não para a organização, ainda que seja significanda como uma extensão de seu ser.

Verificou-se, dessa maneira, as tipificações encontradas na realidade acerca do arranjo produtivo local moveleiro, estrategista e ação estratégica. No entanto, esses aspectos típicos devem ser vistos de forma associada para a construção do tipo, considerando o terceiro objetivo da pesquisa.

Logo, em resposta ao problema de pesquisa, o esquema típico ideal de estratégia que foi construído pelo pesquisador a partir da contemporaneidade das relações sociais, considerando os motivos presentes na ação, é: um tipo ideal de estrategista marcado pela fleuma, destemor e maestria que executa ações a partir de um plano, tática, treinamento e reatividade mercadológica em uma situação típica de arranjo produtivo local moveleiro dotado territorialidade, coordenação, relacionamento entre os agentes, centralidade e complementaridade das atividades e estética.

Sobre o tipo ideal construído, vale destacar dois aspectos: a questão da contemporaneidade e da relação com o estado da arte da pesquisa em estratégia discutido na segunda parte desta tese.

No tocante a contemporaneidade, pontua-se que o tipo foi edificado a partir das relações sociais que se processam no mundo da vida entre pessoas que não necessariamente apresentam uma convivência frequente. A figura desse estrategista contemporâneo foi empregada na tentativa de se chegar aos aspectos típicos de sua ação, uma vez que o mesmo atua na concepção do relacionamento 'Eles'. E, frisa-se que preocupação central entre contemporâneos está nas estratégias de reconhecimento, enquanto nos consócios está na identificação da identidade do sujeito.

Desse modo, o tipo ideal construído desvela as formas de reconhecimento, ou seja, as estruturas invariantes que permitem a um estrategista ser o que ele é e, ser reconhecido como tal pelos *alter* egos que permeiam seu mundo da vida. Na intersubjetividade, o estrategista da situação típica analisada é reconhecido pelo seu *alter* ego, considerando a maestria, fleuma e destemor, relembrando o caráter objetivo desses aspectos.

No mais, é importante esclarecer que a abordagem pela contemporaneidade não limita temporalmente a aplicação do tipo ideal construído, a qual somente pontua que dinamicidade das relações sociais, em um

processo contínuo, vai gerando novas tipificações que alteram o acervo de conhecimento ao alcance. Isso permite que o tipo ideal construído, possa ser complementado por novos pesquisadores a partir de outras tipificações desveladas na sociedade. Logo, o esquema típico ideal de um objeto de estudo está sempre atrelado às tipificações ligadas ao mesmo no mundo da vida. Por isso, tem-se o postulado da adequação apontado por Schutz (1974a), como aquele que garante a compatibilidade das construções do científico social com as da experiência de sentido comum da realidade social.

Frisa-se novamente que o tipo construído pelo pesquisador a partir das tipificações identificadas na realidade não é um modelo a ser seguido, mas um instrumento de análise da ação executada por uma dada pessoa em uma situação específica. Nesse sentido, é anônimo, não correspondendo a uma descrição de como tal ação ocorre na realidade. Além disso, é construído pelas tipificações identificadas pelo pesquisador, por isso, é também conhecido como *'títtere'*, uma marionete. É um instrumento de pesquisa para aprofundamento da realidade.

No mais, caso outro pesquisador produza outro tipo ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros, o qual não confronta com o tipo criado nesta análise, apenas o complementa, sendo mais uma oportunidade de aprofundamento do estudo sobre o assunto.

Já em relação à literatura produzida sobre estratégia, observa-se que o tipo, por sua natureza metodológica não confronta o saber científico já produzido, se relacionando com o mesmo a partir das tipificações trabalhadas na literatura, permitindo ao mesmo ser aprofundado.

Como observado, elementos presentes no tipo ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros já foram, por vezes, discutidos por autores que pesquisam o assunto, ainda que de forma isolada, sem conhecimento ou ligação com o conceito de tipificação e, sob a ótica de outra construção paradigmática. Vale esclarecer que isso se deve novamente a contemporaneidade

das relações sociais, pois tais estudiosos e o presente pesquisador apresentam o mesmo acervo de conhecimento ao alcance. Além disso, as tipificações presentes neste acervo são fruto de interações sociais no mundo da vida, no qual, ambos, habitam.

Desse modo, o tipo avança no estado da arte da estratégia, não por fornecer elementos novos a sua compreensão, já que trabalha com tipificações passíveis de ser acessadas por pesquisadores ainda que não tenham a consciência disso. A contribuição edifica-se no modo como este será empregado, como um quadro de referência racional.

O esquema típico ideal de estratégia, construído objetivamente a partir da realidade subjetiva dos sujeitos atuantes em arranjos moveleiros, pode vir a ser empregado por outro pesquisador como referência para o estudo dessa mesma realidade na contemporaneidade. Isto é, outro pesquisador observará no arranjo produtivo local moveleiro de Araçongas – PR, Colatina – ES, São Bento do Sul – RS, entre outros, quais os aspectos subjetivos ligados à fleuma, ao plano, a estética, por exemplo. A contribuição do tipo está na referência racional do comportamento, para uma posterior análise dos desvios.

Para estudos vindouros, edifica-se um tipo ideal de estratégia em arranjo produtivo local moveleiro para ser empregado como quadro de referência racional. Nessa contribuição, tem-se também uma possível limitação, uma vez que a construção do tipo ocorre focada na ação racional orientada para fins, como prevê a fenomenologia social. As demais motivações, como afeto, tradição e meios somente aparecem como desvios de conduta.

Pontua-se ainda que a aplicação do tipo ideal construído neste trabalho por outros pesquisadores, considerando o movimento subjetividade e objetividade, descrito na figura 2, apresentada na parte introdutória desta tese, não poderá ser empreendido sem a compreensão efetiva pelo mesmo da proposta e conceitos fundamentais da fenomenologia social.

Assim, esta tese contribui-se ainda para o estudo da estratégia, ao aproximar esse objeto e a fenomenologia social. Logo, em estudos vindouros, pesquisadores podem, além de empregar o tipo elaborado nesta tese, estudar a estratégia considerando o significado e relações entre os termos mundo da vida, intersubjetividade, acervo de conhecimento ao alcance, situação ‘face a face’, tipificações, simultaneidade da vida, possibilidades problemáticas, relacionamento ‘nós’, orientação para ‘tu’, ação social, motivos ‘por que’, ‘motivos para’, consócios, contemporâneos, como indicou o quadro 14, apresentado na parte que discutiu o método empregado para elaboração deste trabalho.

Diante disso, tem-se que esta conclusão foi elaborada visando fornecer uma visão global do trabalho efetuado nesta tese. E, a partir disso, acredita-se que o estudo logra êxito ao responder ao questionamento proposto, assim como, alcançar os objetivos estipulados.

Portanto, trabalha-se na tese, em todo momento, a questão metodológica intrínseca a pesquisa em estratégia visando fornecer uma alternativa sob a ótica do paradigma interpretativo. Visa-se, com isso, ampliar as possibilidades de compreensão do fenômeno considerando a fenomenologia social. Nesse processo, destaca-se, por fim, que se poderia parar as análises na identificação dos motivos ‘por que’ e ‘para’ da ação estratégica. Todavia, a exemplo do destemor dos estrategistas, pode-se arriscar na ciência quando se acredita ter embasamento para tal, indo além, visando aumentar a contribuição metodológica para estudo da estratégia a partir de sua realidade prática, intercambiando subjetividade e objetividade.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: M. Fontes, 2007.

ABREU, R. L. **BrazilStateMinasGerais.svg**. 2006a. Disponível na internet: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Brazil_State_MinasGerais.svg>. Acesso em: 1 jun. 2010.

ABREU, R. L. **MinasGeraisMunicipUba.svg**. 2006b. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:MinasGerais_Municip_Uba.svg>. Acesso em: 1 jun. 2010.

ABREU, R. L. **RioGrandedoSulMunicipPortoAlegre.svg**. 2006c. Disponível em: <http://http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:RioGrandedoSul_Municip_PortoAlegre.svg>. Acesso em: 1 jun. 2010.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira**. Brasília, 2008.

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53. jul./set. 2002.

ALBINO, J. C. et al. Estratégia como prática. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1/2, p. 2-14, jun. 2010.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARCHER, M. S. **Being human: the problem of agency**. Cambridge: Cambridge University, 2000.

ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: M. Fontes, 2008.

ATILF, A. **Laboratoire d'analyse et de traitement informatique de la langue française**. Nancy: CNRS, 2010 Disponível em: <<http://www.cnrtl.fr/definition/strat%C3%A9gie>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

AUN, M. P.; CARVALHO, A. M. A.; KROEFF, R. L. Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: [s. n.], 2005.

BAAR, P. Current and potential importance of qualitative methods in strategy research. In: KETCHEN, D.; BERGH, D. **Research methodology in strategy and management**. Oxford: Elsevier, 2004. v. 1.

BANDA, M. Z. **Compreensão típico-ideal da prática profissional do enfermeiro em hospitais públicos**. 2004. 135 p. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATAGLIA, W. et al. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BEAUFRE, A. **Introdução à estratégia**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1998.

BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F.; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 65- 68, jul./set. 2003.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. Ora (direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 2002.

BOAVA, D. L. T. **Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo**. 2006. 203 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2006.

BOAVA, F. M. F. M.. **Estudo sobre o empreendedorismo na Incubadora Tecnológica de Maringá a partir da fenomenologia social de Alfred Schütz**. 2007. 188 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

BOCHENSKI, J. M. **Los metodos actuales del pensamiento**. Madrid: Rialp, 1971.

BRASIL. Escola de Guerra Naval. **EGN-304B**: guia de estudos de estratégia. Rio de Janeiro, 2007.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C 124-1**: estratégia. Brasília, 2001.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMINHA, J. C. G. **Delineamentos da estratégia**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1980.

CAMPOS, R. R.; NICOLAU, J. A.; CÁRIO, S. A. F. Cluster e capacitação tecnológica: a experiência na indústria cerâmica de revestimento de cerâmica de Santa Catarina. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 144-161, 2000.

CAPALBO, C. **Fenomenologia e ciências humanas**. Londrina: Eduel, 1996.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, p. 1-15, 1997.

CENTRO GESTOR DE INOVAÇÃO MOVELEIRO. **Exportação de móveis**: números 2011. Bento Gonçalves, 2011. Disponível em: <www.movergs.com.br/arquivos/exportacao_fev_2011.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2011.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT, 1998.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2012.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, Oxford, v. 6, p. 1–22, 1972.

COLAIZZI, P. F. Psychological research as the phenomenologist views it. In: VALLE, R. S.; KING, M. **Existential phenomenological alternatives for psychology**. New York: Oxford University, 1978.

CROCCO, M. et al. O arranjo produtivo moveleiro de Ubá, MG. In: TIRONI, L. F. **Industrialização centralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: IPEA, 2001.

DILTHEY, W. **Der aufbau der geschichtlichen welt in den geisteswissenschaften**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1992.

DURAND, R.; VAARA, E. **A true competitive advantage? Reflections on different epistemological approaches to strategy research**. Paris: HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, 2006. (Working Paper, n. 838). Disponível em: <<http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/8a31d7f5eec4ceaa4ffb0691e9ebff1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

FERREIRA, E. C. A fenomenologia husserliana e a ruptura com a tese da atitude natural. **Tempo da Ciência**, Toledo, v. 13, n. 26, p. 69-83, 2006.

FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. M. G. A epistemologia da estratégia: uma proposta para a classificação de seu conteúdo. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 16., 2003, Lima. **Anais...** Lima: SLADE, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GADAMER, H. G. **Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Whiche resources matter? A fine-grained test of the resource based view of the firm. **Academy of Management**, San Antonio, Ada Best Conference Paper 2004.

GALEFFI, D. A. O que é isto - a fenomenologia de Husserl? **Ideação**, Feira de Santana, v. 5, n. 1, p. 13-36, jan./jun. 2000.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. A. Strategy field from the perspective of management science. **Management Science**, Mississippi, v. 50, n. 10, p. 1309–1318, 2004.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. O método fenomenológico na pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisa da Pós-Graduação IMES**, São Caetano do Sul, v. 4, n. 8, p. 33-42, 2003.

GIORGI, A. **Phenomenology and psychological research**. Pittsburg: Duquesne, 1985.

GORMAN, R. A. **A visão dual**: Alfred Schütz e o mito da ciência social fenomenológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

GROULX, L. H. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

HABERMAS, J. **A lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

HAMBRICK, D. C. The adolescence of strategic management, 1980–1985: Critical perceptions and reality. In: FREDRICKSON, J. **Perspectives on strategic management**. Cambridge: Ballinger, 1990.

HASSARD, J.; KELEMEN, M. Production and consumption in organizational knowledge: the case of the 'paradigms debate'. **Organization**, London, v. 9, n. 2, p. 331-355, 2002.

HIRATUKA, C.; GARCIA, R. Desenvolvimento local num contexto de mudança estrutural da indústria: considerações a partir dos casos do Vale do Silício e da Emiglia-Romagna. **Econ Tecnologia**, Campinas, v. 1, n. 4, p. 4-17, out./dez. 1998.

HITT, M. A.; BOYD, B. K.; LI, D. The state of strategic management research and a vision of the future. In: KETCHEN, D.; BERGH, D.; **Research methodology in strategy and management**. Oxford: Elsevier, 2004. v. 1.

HUDGES, J. A.; SHARROK, W. W. **The philosophy of social research**. London: Longman, 1997.

HUSSERL, E. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica**: introdução geral à fenomenologia pura. Aparecida: Ideias & Letras, 2006.

HUSSERL, E. **Investigações lógicas**: sexta investigação (elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento). São Paulo: Nova Cultural, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 1 jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto interno bruto dos municípios 2004-2008**. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/pibmunic_2004_2008.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2010.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo moveleiro de Ubá**. Belo Horizonte, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

KETCHEN, D.; BERGH, D. **Research methodology in strategy and management**. Oxford: Elsevier, 2004. v. 1.

KIM, K.; BERARD, T. Typification in society and social science: the continuing relevance of schutz's social phenomenology. **Human Studies**, Dordrecht, v. 3, p. 263-289, Dec. 2009.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago, 1962.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Desafios e oportunidades para o aprendizado em sistemas produtivos e inovativos locais na América Latina. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Org.). **Território e economia**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

LEMOS, C. **Notas preliminares do projeto arranjos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1997. mimeo.

LEWIS, M. W.; KELEMEN, M. L. Multiparadigm inquiry: exploring organizational pluralism and paradox. **Human Relations**, New York, v. 55, n. 2, p. 251–275, 2002.

MACADAR, B. M. **A efetividade de construtos de Marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves-RS**. Porto Alegre: FEE, 2008.

MAFIA, R. J. R. **Ubá e região metropolitana de Belo Horizonte: um estudo comparativo entre dois polos moveleiros**. 2005. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2005.

MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 1997. 116 p. Tese (Doutorado em Ciências–Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

MARTINS, G. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 5-12, jul./set. 1997.

MASINI, E. F. S. Enfoque fenomenológico de pesquisa em educação, In: FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.

MEIRA MATTOS, C. **Estratégias militares dominantes**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1986.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Org.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MENDONÇA, F. M. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do estado de Minas Gerais**. 2008. 284 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MILLIKEN, F. J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 12, n. 1, p. 133-43, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 70-81.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **International Studies of Management and Organization**, White Plains, v. 9, n. 3, p. 67-86, 1979.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, F. G. **Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais: estudo das diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais**. 2006. 230 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MOTTA, G. S. Por uma abordagem weberiana nos procedimentos de pesquisa em estudos organizacionais. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 5., [S. l.], 2008. **Anais...** [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2005/areas.asp>>. Acesso em: 21 set. 2011.

MOUSTASKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. 2001. Disponível em: <http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20%281%29.pdf>. Acesso em: 21 out. 2011.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

O'SHANNASSY, T. Lessons from the evolution of the strategy paradigm. **RMIT Business**, Melbourne, n. 99/20, p. 1-30, Nov. 1999.

PAULANI, L. M. Idéias sem lugar: sobre a retórica na economia de McCloskey. In: REGO, J. M. (Org.). **Retórica na economia**. São Paulo: Editora 34, 1996.

PEGINO, P. M. F. As bases filosóficas das publicações na área de estratégia das organizações nos encontros nacionais da ANPAD. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm, In: FOSS, N. I. (Org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University, 1997.

PEREIRA, T. C. P. **A indústria moveleira no Brasil e os fatores determinantes das exportações**. 2009. 104 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. **Academy of Management Review**, Mississippi v. 18, n. 4, p. 599-620, 1993.

PIRES, A. P. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAMAI, A.; VILAS BOAS, A. A.; CONCEIÇÃO, R. D. P. Fatores determinantes da competitividade: uma análise do polo moveleiro de Bento Gonçalves. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 11., 2004. Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2004. 1 CD ROM.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PROENÇA JÚNIOR, D. et al. **Guia de estudos de estratégia**. Rio de Janeiro: J. Ashar, 1999.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. [S. l.: s. n.], 2000. 1 CD ROM.

RAPOSO FILHO, A. **Dimensões da estratégia**: evolução do pensamento estratégico. Rio de Janeiro: Bibliex, 1990. v. 1, 2.

REZENDE, A. M. **Concepção fenomenológica em educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

RODRIGUES, C. H. **RioGrandedoSul Municip BentoGoncalves.svg**. 2006. Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f7/RioGrandedoSul_Municip_BentoGoncalves.svg>. Acesso em: 1 jun. 2010.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.

SANTOS, L. L. S.; SETTE, R. S.; TURETA, C. A estratégia como uma prática social: em busca do que seja 'fazer estratégia'. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

- SHÜTZ, A. **El problema de la realidad social**. Buenos Aires: Amorrortu, 1974a.
- SCHÜTZ, A. **Estudios sobre teoría social**. Buenos Aires: Amorrortu, 1974b.
- SCHÜTZ, A. **Fenomenologia del mundo social: introducción a la sociología comprensiva**. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- SCHÜTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SEARLE, J. R. **Rationality in action**. Cambridge: MIT, 2001.
- SERRANO, M. O. El problema de la intersubjetividad en Alfred Schütz. **Sociológica**, México, v. 5, n. 14, set./dez. 1990. Disponível em: <<http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/1409.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2011.
- SHANLEY, M.; PETERAF, M. Balancing theory and technique: methodological issues in strategic groups research. In: KETCHEN, D.; BERGH, D. **Research methodology in strategy and management**. Oxford: Elsevier, 2005. v. 2.
- SIKOŁOWSKI, R. **Introdução à fenomenologia**. São Paulo: Loyola, 2000.
- SILVA, A. R. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2008.
- SONAGLIO, C. M. **A inovação tecnológica em arranjos produtivos locais: a indústria de móveis retilíneos residenciais de Bento Gonçalves (RS)**. 2006. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.
- SRUBAR, I. On the origin of phenomenological sociology. **Human Studies**, Dordrecht, n. 7, p.163-189, 1984.
- SSOLBERG, J. **Brazil (orthographic projection).svg**. 2008. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Brazil_%28orthographic_projection%29.svg> Acesso em: 1 jun. 2010.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: M. Claret, 2005.

TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S.; GONÇALVES, C. A. Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

TEODORO, P. **A inovação nas micros, pequenas e médias empresas sindicalizadas do arranjo produtivo local de Ubá-MG e região**. 2005. 117 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005.

TOMAZETTE, M. A Contribuição metodológica de Max Weber para a pesquisa em ciências sociais. **Revista Universitas Jus**, Brasília, v. 17, p. 1-23, jul./dez. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 2006. 388 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VAN KAAM, A. L. **Existential foundations of psychology**. Pittsburgh: Duquesne University, 1966.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. Albany: State University of New York, 1990.

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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

VERA, A. A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1978.

WATSON, T. J. Theorizing Managerial Work: a Pragmatic Pluralist Approach to Interdisciplinary Research. **British Journal of Management**, Chichester, v. 8, p. 3–8, 1997.

WEBER, M. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais. In: COHN, G. **Sociologia**. São Paulo: Afiliada, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004, Slovenia. **Proceedings...** Slovenia: [s. n.], 2004. 1 CD ROM.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

ZAHEER, A.; USAI, A. The social network approach in strategy research: theoretical challenges and methodological issues. In: KETCHEN, D.; BERGH, D. **Research methodology in strategy and management**. Oxford: Elsevier, 2004. v. 1.

ZILLES, U. A Fenomenologia Husserliana como método radical. In: HUSSERL, E. **A crise da humanidade europeia e a filosofia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

ANEXOS

ANEXO A ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE UBÁ¹

Entre fins do século XVIII e princípios do XIX, entrando em decréscimo o rendimento das lavras de Mariana, Ouro Preto, Guarapiranga e outros centros de extração de ouro da então capitania de Minas Gerais, muitas famílias dali se retiraram, dirigindo-se para as regiões banhadas pelos rios Turvo, Xopotó, Pomba e outros, cujas terras, ainda devolutas, eram de grande fertilidade e prometiam larga compensação ao trabalho agrícola.

Aí estabeleceram posses e fundaram fazendas que logo prosperaram, dando origem à formação de núcleos de população, hoje cidades florescentes, entre elas a atual cidade de Ubá.

A região era habitada pelos índios Croatas e Puris, que investiam frequentemente contra as povoações nascentes, sendo criada, com o fim de protegê-las contra os ataques do gentio, a Junta de Colonização dos Índios e Navegação do Rio Doce, depois Junta da Conquista e Civilização dos Índios, que tinha, entre outros encargos, os de levantar igrejas e encontrar eclesiásticos para a educação dos silvícolas.

Para o serviço dessa Junta, foram organizadas sete Divisões Militares, sob a direção geral do capitão Guido Tomás Marlieri, que estabeleceu o seu quartel de comando na Fazenda Guidoal, situada em região hoje pertencente ao atual município do mesmo nome. Dali desenvolveu “o capitão grande” atividade na colonização e catequese dos índios em toda a região, verificando-se com isso o rápido desenvolvimento das povoações, tal como ocorreu com a que se formou à margem do rio Ubá, do distrito de São João Batista do Presídio, hoje Visconde do Rio Branco.

Em 1815, por Carta Régia de 03 de novembro, foi atendido um pedido dos moradores da povoação para que fosse ali fundada uma capela, sob a

¹ Histórico do município extraído de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010)

invocação de São Januário. Não ficou, porém, registrada a data de sua construção, sabendo-se somente que em 1823 já estava construída, pois consta dos registros a visita que lhe fez em junho desse ano o Bispo de Mariana, D. Frei José da Santíssima Trindade.

Os doadores do patrimônio foram o capitão-mor Antônio Januário Carneiro e sua mulher, D. Francisca Januário de Paula Carneiro, os quais mandaram vir do Guarapiranga, hoje Piranga, a imagem do padroeiro. Em torno da capela desenvolveu-se rapidamente a povoação, que foi elevada à freguesia, com o nome de São Januário de Ubá, pertencente ao município de São João Batista do Presídio, pela lei provincial nº 209, de 07 de abril de 1841. Pela lei nº 654, de 17 de junho de 1853, foi transferida a sede do município de São João Batista do Presídio para São Januário de Ubá, que recebeu os foros de vila, instalada a 12 de maio de 1854. Pela lei nº 806, de 3 de julho de 1857, foi elevada à categoria de cidade, com o nome de Ubá. Suprimido mais tarde o município pela lei nº 1.573, de 22 de julho de 1868, foi restaurado três anos depois, pela lei nº 1.755, de 30 de março de 1871, que restabeleceu o primitivo nome de São Januário de Ubá.

Em 1911, apresentava-se o município com o nome novamente simplificado de Ubá, composto de seis distritos, que eram, além do da sede, os de Tocantins, Sapé, Marianas, Rodeiro e Divino. Pela lei nº 843, de 07 de setembro de 1923, perdeu o distrito de Marianas, transferido para o município de Visconde do Rio Branco, e adquiriu o de Conceição do Turvo, desmembrado do município de Piranga. Pelo Decreto lei nº 148, de 17 de dezembro de 1938. Foram desmembrados o distrito de Conceição do Turvo, elevando o município com o nome Senador Firmino, e uma parte do distrito de Rodeiro, incorporada ao distrito de Astolfo Dutra. Pelo Decreto-lei nº 1.058, de 31 de dezembro de 1943, o distrito de Sapé teve mudado o seu nome para Guidoal, sendo depois elevado a município, assim como Tocantins, pela Lei nº 336, de 27 de dezembro

de 1948, que os desmembrou do município de Ubá, adquirindo pela mesma lei outro distrito, criado com sede no povoado de Conventos e com o nome de Ubari.

Finalmente, pela lei nº 1.039, de 12 de dezembro de 1953, foi criado o distrito de Diamante de Ubá, com território desmembrado do de Rodeiro, ficando assim o município composto de cinco distritos: Ubá, Diamante de Ubá, Divino de Ubá, Rodeiro e Ubari.

A comarca de Ubá foi criada pela Lei provincial nº 2.212, de junho de 1876, compreendendo o território do próprio município e, posteriormente, os de Guidoal, Rodeiro e Tocantins, a partir de sua elevação a município.

Em 30 de dezembro de 1962, pela lei nº 2.764, os distritos de Divino de Ubá e Rodeiro, alterando o nome do primeiro para Divinésia, foram elevados à categoria de município. Pela Lei 8.258, de 08 de outubro de 1982, foi criado o distrito de Miragaia. Conta hoje o município com quatro distritos: Ubá, Diamante de Ubá, Miragaia e Ubari. E a comarca compreende os seguintes municípios: Ubá, Divinésia, Guidoal, Rodeiro e Tocantins.

Origem do topônimo: a origem de Ubá, no idioma Tupi-Guarani, significa canoa, porém, o nome, segundo a tradição, adveio da gramínea (tipo cana) de folha estreita e longa, utilizada para feitura de cestos, gaiolas etc. comumente conhecida pelo nome de Ubá, que se encontrava, abundantemente, nas margens do rio que atravessa a cidade.

A cidade situa-se na Microrregião de Ubá e na Mesorregião da Zona da Mata, com 407 km² de área, fazendo divisa com os municípios de Astolfo Dutra, Divinésia, Dores do Turvo, Guidoal, Pirauba, Rodeiro, Senador Firmino, Tocantins e Visconde do Rio Branco. A figura abaixo ilustra a localização de Ubá.

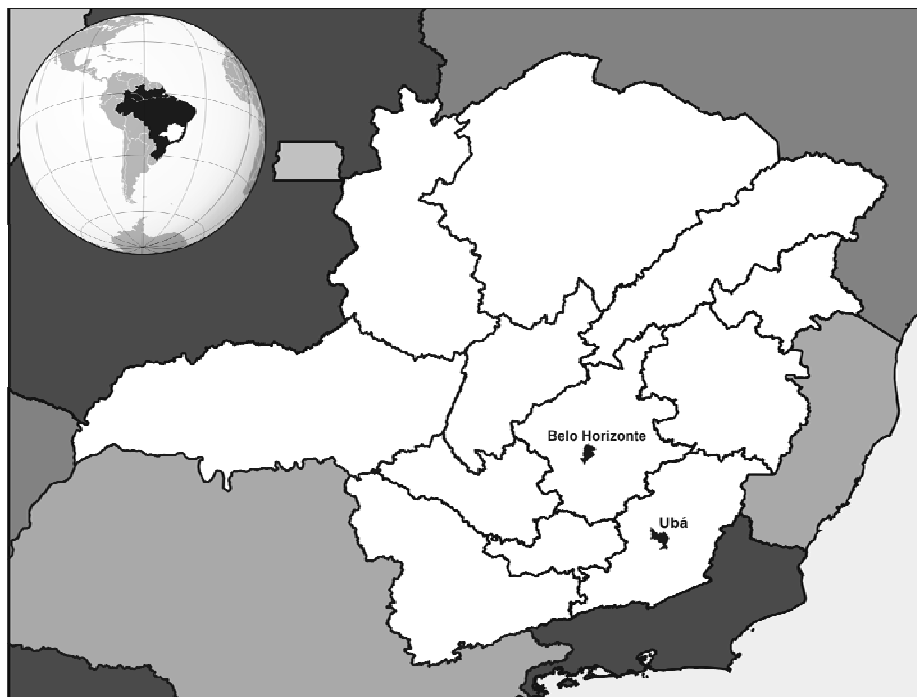


Figura 1A Localização de Ubá

Fonte: Elaborado a partir de Abreu (2006a, 2006b) e Ssolbergj (2008)

O Quadro 1A representa informações geográficas e estatísticas básicas do município de Ubá.

Quadro 1A Dados estatísticos e geográficos de Ubá

Informações estatísticas e geográficas		
População (evolução)	Renda per capita (evolução)	Produto Interno Bruto (nominal - evolução)
1991 - 66.511 habitantes	2004- R\$ 6.623	2004- R\$ 626.409
1996 - 76.419 habitantes	2005 - R\$ 7.232	2005 - R\$ 699.291
2000 - 85.065 habitantes	2006- R\$ 8.010	2006- R\$ 791.244
2007 - 94.228 habitantes	2007 - R\$ 9.068	2007 - R\$ 854.446
2010 - 101.519 habitantes	2008- R\$ 10.009	2008- R\$ 985 143

“continua”

Quadro 1A "conclusão"

Informações estatísticas e geográficas		
Cadastro de Empresas (2009) Unidades - 3.977 Pessoal ocupado total – 28.992 pessoas	Finanças Públicas (2009) Receitas - R\$ 91.078.134 Despesas - R\$ 68.127.964 FPM - R\$ 22.830.633,75	Produto Interno Bruto (valor adicionado - 2009) Agropecuária - R\$ 17.190 Indústria - R\$ 294.352 Serviços - R\$ 546.843
Docentes por série (2009) Fundamental - 764 Pré-escola - 135 Médio – 233	Numero de escolas (2009) Fundamental - 41 Pré-escola - 30 Médio - 11	Matrículas por série (2009) Fundamental – 14.854 Pré-escola - 2.464 Médio - 3.319
Instituições Financeiras (2010) Número de Agências 07	Índice de Desenvolvimento Humano (2000) IDH - 0,773	Esperança de vida ao nascer (2000) 70,99 anos
Área e densidade Área: 407,699 km ² Densidade: 231,5 hab/km ² Distâncias (km) Belo Horizonte - 289 Brasília – 997	Clima e altitude Altitude (centro): 338 m Clima Tropical Aw Distâncias (km) Juiz de Fora - 101 São Paulo - 576	Região Mesorregião: Zona da Mata Microrregião: Ubá Distâncias (km) Rio de Janeiro - 282 Vitória - 436

Fonte: IBGE (2008), IBGE (2010) e PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2000

A partir da apresentação do histórico da cidade de Ubá e de suas informações estatísticas e geográficas básicas, torna-se possível a verificação da constituição do polo moveleiro.

Não obstante, vários pesquisadores têm investigado o polo moveleiro de Ubá, trazendo grande contribuição para o entendimento de sua dinâmica funcional (ALBINO, 2009; CROCCO et al., 2001; MAFIA, 2005; MENDONÇA, 2008; SILVA, 2008; TEODORO, 2005; VALE, 2006). Para aprofundamento de estudos sobre o mesmo, recomenda-se a leitura desses trabalhos.

Há de se destacar que além de Ubá outros oito municípios fazem parte do polo: Visconde do Rio Branco, São Geraldo, Tocantins, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, Guidoal e Guiricema. A maior empresa na localidade é a Itatiaia S.A, que fabrica móveis de metal. Tal organização é a maior do Brasil em seu ramo, e uma das maiores do mundo.

Em relação ao surgimento do interesse em se fabricar móveis em Ubá, anota-se que o setor surgiu no início da década de 1960, como meio de suplantar a crise econômica que ocorria naquele período em função de problemas na agricultura. Antes dos anos de 1960 existiam estabelecimentos de marcenaria (desde os anos de 1920). Tais organizações visavam predominantemente o mercado da região, sendo pequenas e pioneiras.

Como observa Mendonça (2008, p. 73-74), o processo de desenvolvimento da atividade econômica de industrialização de móveis relaciona-se a quatro fatores:

- a. Disposição da Associação Comercial e Industrial de Ubá (ACIU), em desenvolver atividades industriais para absorção de mão de obra rural disponível.
- b. Existência de indústrias moveleiras, como a Autorrefrigeração, criada em 1947, a Domani, em 1959, e empresas do Grupo Parma, criadas nos anos de 1960.
- c. Criação, no ano de 1963, de uma diretoria paralela à ACIU, com a responsabilidade de cuidar dos problemas relacionados à precariedade da comunicação, à escassez da energia elétrica, ao asfaltamento da rodovia Ubá/Juiz de Fora e a obtenção de linha de crédito junto ao Banco do Brasil.
- d. Promoção, pela ACIU, de feiras e mostras, objetivando promover o parque manufatureiro, de modo a incentivar a criação de empresas

industriais na cidade e região. A primeira ocorreu em 1963 e a segunda em 1964.

Com o fechamento da empresa Domani no início dos anos de 1970, muitos ex-funcionários dessa organização decidiram abrir suas próprias marcenarias, o que possibilitou o desenvolvimento do empreendedorismo na região. Destaca-se que a Domani chegou a empregar mais de 1.000 trabalhadores.

Desde então, a cidade de Ubá volta-se para a produção em série de moveis, tornando-se um polo moveleiro. O Quadro 2^a elucida a cronologia de desenvolvimento do referido polo.

Quadro 2A Cronologia de desenvolvimento de Ubá

Cronologia de desenvolvimento do polo de Ubá
1962: O Polo Moveleiro de Ubá iniciou suas atividades com a fabricação de móveis residenciais em série para a classe social C e D. O Arranjo produtivo cresceu com o estímulo dos próprios empreendedores, num processo de criação de indústrias a partir de outra.
1986: Instituição a Associação dos Fabricantes de Móveis.
1989: Criação o INTERSIND, constituído como entidade sindical.
1990: O INTERSIND deu início à prestação de serviços aos associados em diversas áreas, como: assessoria na convenção coletiva do setor; assessoria jurídica; convênios com correios, Xerox (tarifas reduzidas); realização de missões para feiras e eventos; realização de cursos e treinamentos.
1994: Realização a 1 ^a Feira de Móveis de Minas Gerais – FEMUR.
1994: Realização da 1 ^a Feira de Máquinas -- FEMAP (Feira da Tecnologia Moveleira).
2000: Construção do pavilhão de Exposições (12.000 m ²); empresas do Polo já estão exportando através do consórcio de exportação Movexport 09(nove) empresas, outras 14 (quatorze) empresas realizaram a capacitação para exportação, o qual originou um novo grupo de 09 (nove) que esta em processo de planejamento para exportar.
2002: Criação do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá, dando início ao trabalho de organização do APL Moveleiro.
2003: Realização do senso moveleiro, que originou o Diagnóstico do Polo Moveleiro de Ubá e Região. O Diagnóstico teve a finalidade de identificar as potencialidades e entraves do setor, sendo base para a proposição de ações de fortalecimento e desenvolvimento do Polo.

“continua”

Quadro 2A “conclusão”

Cronologia de desenvolvimento do polo de Ubá
2004: Elaboração do Plano de <i>Marketing</i> do APL, etapa fundamental para o posicionamento e planejamento do arranjo.
2006: Programa PEIEX, para incentivo às exportações.

Fonte: INSTITUTO EUVALDO LODI - IEL (2007, p. 4)

As organizações que contribuem para a organização empresarial do polo relacionam-se às indústrias de móveis residenciais, máquinas e matéria-prima; prestadores de serviços e lojistas do setor de móveis.

Observa-se que muitas dessas empresas foram abertas por empreendedores que anteriormente havia ocupado empregos em outras empresas de móveis.

Prosseguindo na apresentação das características do polo de Ubá, demonstra-se no Quadro 3A o número de organizações e pessoal ocupado na indústria moveleira, que realça sua importância na região.

Quadro 3A Número de organizações e pessoal ocupado em Ubá

Números do polo de Ubá
Total de indústrias de móveis - 310 (sendo 53 informais - pequenas marcenarias familiares), com predominância em móveis residenciais.
Total de fornecedores - 135 (embalagens, ferragens, vidraçarias, prestadores de serviços).
Total de lojistas - 26 setores de móveis.
Tamanho - 95% das organizações são micro ou pequena empresa.
Número de empregos gerados pelas indústrias de móveis - 7.048 postos de trabalho (diretos) na região (2002).
Número de empregos gerados pelos fornecedores - 2.308 empregos diretos.
Número de empregos gerados pelos lojistas: 91 empregos diretos.
Total de empregos diretos no polo - 9.447 empregos num total de 471 empresas.
Estima-se para 01 emprego direto haja a criação de outros 04.

Fonte: IEL (2007, p. 5)

Como é possível observar, a indústria de móveis tem grande importância para região, sendo responsável pela geração de elevado número de empregos diretos e indiretos, tendo impacto não apenas na economia, mas também em

outras áreas, como o ambiente, a cultura etc., pela proeminência de sua penetração na organização socioeconômica daquela região.

Assim, é natural que os entes públicos voltem sua atenção para a atividade, por meio de políticas de indução ao desenvolvimento. Existem ainda outros órgãos que também atuam em Ubá, como as Universidades, centros de pesquisas, sindicatos, associações etc.

Nesse ambiente, a atividade moveleira lentamente vai incorporando às suas práticas as mais modernas ferramentas de gestão, visando profissionalizar-se. Os empresários, muitas vezes, não compreendem tamanho interesse por seus negócios.

Mendonça (2008) analisa as contribuições de diferentes entidades para o polo de Ubá, identificando os sete principais: SEBRAE, SENAI, prefeitura, Sindicato, faculdades, universidades, associação comercial e bancos, conforme apresentação no Quadro 4A.

Quadro 4A Campo de atuação e contribuição das entidades em Ubá

Campo de atuação e contribuição das entidades no polo de Ubá		
Entidade	Campo de atuação	Contribuição
SEBRAE	Desenvolvimento de empresas de micro e pequeno porte, por meio da prestação de serviços de orientação e capacitação para os empresários locais e empreendedores.	Promoção de cursos de capacitação, treinamentos, consultorias e programas para a melhoria dos processos gerenciais. Aplicação da metodologia GEOR para acompanhamento de projetos no APL. Participação no projeto de consolidação de do polo de modo a tornar este APL como referência regional e nacional.
SENAI	Capacitação para o trabalho na indústria, por meio de um programa de qualificação. Inovação tecnológica e melhoria de processo produtivo.	Cursos específicos para a indústria do setor moveleiro. Consultoria em processo produtivo. Inovação de produto e de processo. Contribuição para a adoção de tecnologia.

“continua”

Quadro 4A “conclusão”

Campo de atuação e contribuição das entidades no polo de Ubá		
Entidade	Campo de atuação	Contribuição
Prefeitura Municipal	Promoção do setor produtivo, por meio de programas de incentivo.	Doação de terrenos, isenção de taxas e impostos para micro e pequena empresas do setor.
INTERSIND	Promoção do desenvolvimento regional por meio de parcerias junto aos diversos segmentos da sociedade local, com empresários, associações de classe e poder público.	Desenvolvimento de palestras, encontros, cursos, diagnósticos, planejamento, de modo a contribuir para o processo de desenvolvimento sustentável. Elaboração, coordenação e controle de projetos de desenvolvimento.
Faculdades	Formação e desenvolvimento profissional nas áreas de <i>Designer</i> , Desenho Industrial e Engenharia de Produção.	Formação de pessoas para atuar nas áreas de Gestão da Produção, <i>Designers</i> e Desenho Industrial para atuarem nas empresas pertencentes ao APL.
Universidades e centros de pesquisa	Desenvolver pesquisas abordando matéria prima, produtos, processos e tecnologia para o setor moveleiro.	Desenvolvimento de <i>designers</i> e tecnologia. Estudo em melhoramento genético de eucalipto, adaptável à região. Serviços de laboratório em ergonomia. Desenvolvimento de inovação em processos produtivos.
ACIU	Fortalecimento da indústria e do comércio local.	Oferecimento de assessoria para os associados da indústria e comércio.
Bancos	Fornecimento de crédito e Financiamento.	Oferecimento de créditos e financiamentos diferenciados para as empresas do setor.

Fonte: Adaptado de Mendonça (2008, p. 88)

Ao se aprofundar na questão, Mendonça (2008, p. 79-80) observa que o polo de Ubá apresenta sete atores que se destacam:

- a. as organizações fabricantes de moveis;
- b. os fornecedores de máquinas, equipamentos, matérias-primas e insumos;

- c. prestadores de serviços específicos para a produção, tais como estofados, acessórios em metal, entalhamentos etc.;
- d. Estrutura de apoio e animação: Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá (INTERSIND), Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), Instituto Evaldo Lodi (IEL), Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região (Adubar), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Associação dos Exportadores de Móveis de Ubá e Região (MOVEXPORT), Associação Comercial e Industrial de Ubá (ACIU), Associação Comercial e Industrial de Ubá (ACIUBÁ);
- e. Estrutura de formação, aperfeiçoamento e pesquisa: Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), Faculdade Ubaense Governador Ozanam Coelho (FAGOG), SENAI, SEBRAE;
- f. prestadores de serviços gerais: Banco do Povo, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bancos Privados, escritórios de contabilidade, serviços de segurança e transporte;
- g. trabalhos de parceria: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Instituto Nacional de Desenvolvimento Industrial (INDI), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Agência de Promoção da Exportação (APEX), Serviço de Investigações Florestais (SIF/UFV).

Como exposto, o polo de Ubá tem a cada dia atraído um elevado conjunto de entidades e pesquisadores interessados em seu desenvolvimento e

constituição. Isso é consequência dos trabalhos pioneiros de empreendedores do passado que vislumbraram oportunidades de negócios e dos trabalhos de empreendedores atuais, que, muitas vezes, abandonam o conforto de um emprego para correr riscos abrindo seus próprios negócios. Nesse contexto, faz-se pertinente o estudo de como a estratégia se processa na mente desses empresários e é implantada, no formato de ação social.

ANEXO B ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BENTO GONÇALVES¹

Nos primeiros anos da década de 1630, o Padre Francisco Ximenes, jesuíta espanhol, visitou a região do atual município de Bento Gonçalves, quando, em excursão, fazia o reconhecimento daquele sítio. Em 1636, cruzou, também, aquela região a bandeira chefiada por Antônio Raposo Tavares. Uma indicação precisa sobre a zona forneceu-a, posteriormente pelas alturas de 1737, o mapa do Padre Diogo Soares, no qual se apresentam com exatidão os acidentes geográficos da antiga província, inclusive da parte que serve de limite norte e oeste de Bento Gonçalves. Para elaboração do mapa, foram feitas algumas expedições à bacia do rio Jacuí, do qual é afluente o Taquari, tudo fazendo crer que por diversas vezes os portugueses percorreram a região.

Entretanto, o povoamento da citada bacia só se efetivou no correr do século XIX, a princípio com elementos açorianos e nacionais e depois com imigrantes alemães e italianos, que avançaram até a encosta do planalto.

O Governo, desejando ampliar a área de colonização, concedeu a antiga província, por intermédio do Ministério da Agricultura Comércio e Obras Públicas. Em 9 de fevereiro de 1870 foram concedidas glebas de 4 léguas quadradas cada uma, para o estabelecimento de 2 núcleos coloniais que, em virtude do ato provincial de 24 de maio do mesmo ano, receberam as denominações de Conde d'Eu e Dona Isabel.

Em 1875, foram devidamente instalados os núcleos, já existindo neles, então, 48 franceses. Em princípio de 1876, chegaram colonizadores italianos provenientes de Trento - 50 casais depois seguidos de outros do Tirol, Vêneto etc. Foi o capitão João Jacinto Ferreira o primeiro diretor da comissão encarregada das colônias.

¹ Histórico do município extraído de IBGE (2010)

Em 1877, em virtude de uma grande seca e certa negligência por parte do governo, setenta colonos se apresentaram ao cônsul italiano alegando falta de recursos. A abertura da estrada de rodagem para São João de Montenegro trouxe para a colônia, nova fase de progresso.

Em 26 de abril de 1884 (Lei provincial n.º 1.455), foi criada a freguesia de Santo Antônio de Dona Isabel, denominação que, refletindo o espírito religioso dos habitantes de Bento Gonçalves, representava, ao mesmo tempo, uma homenagem a princesa Isabel.

Na mesma época surgiu também a freguesia de São Pedro do Conde d'Eu, que constituiu o 2.º distrito de Bento Gonçalves até 31 de outubro de 1900, quando por Decreto Estadual, foi desmembrado, dando origem ao atual Município de Garibaldi.

Pelo Ato estadual n.º 474, de 11 de outubro de 1890, foi criado o município de Bento Gonçalves cuja área, desmembrada do de São João de Montenegro, correspondia às das colônias de Dona Isabel e de Conde d'Eu. A sua instalação verificou-se no dia 23 do mesmo mês e a sede municipal se localizou em Dona Isabel.

A organização do Município data de 24 de novembro de 1892, quando foi instalado o primeiro conselho municipal.

Na Divisão Administrativa de 1911 o Município aparece com 3 distritos: Bento Gonçalves (sede), Monte Belo e Linha Jansen; nos quadros do Recenseamento Geral de 1920, com mais 2 Nova Pompéia (mais tarde Pinto Bandeira) e Santa Teresa. Em 1933 surge o distrito de Faria Lemos. Na divisão administrativa de 1938 foi suprimido o de Linha Jansen. O de Faria Lemos é anexado ao distrito-sede sendo mais tarde restaurado.

No Censo de 1960, o Município contava com os distritos de Bento Gonçalves (sede), Faria Lemos Monte Belo, Pinto Bandeira e Santa Teresa. Em 1962 recebeu outra reformulação administrativa sendo-lhe acrescido o distrito de

São Roque (Lei n.º 74, de 20 de novembro). Pelo Decreto-lei n.º 311, de 2 de março de 1938, a sede municipal foi elevada a categoria de cidade.

A 17 de dezembro de 1907, Bento Gonçalves foi elevado à sede de comarca, com os termos de Garibaldi e Alfredo Chaves.

Bento Gonçalves deu seu primeiro impulso de progresso com a vinda da agência do Banco Nacional do Comércio e Banco de Pelotas. Entre os anos de 1919 e 1927 ocorrem a instalação da luz elétrica, da estação transformadora e da rede de distribuição. É também inaugurado o Hospital Dr. Bartholomeu Tacchini.

Em 1950, a população era de 22.600 habitantes. As principais atividades econômicas eram as do setor agrícola. Contudo, começaram a surgir várias indústrias, como de acordeões, laticínios, móveis, curtume, fábrica de sulfato e vinícolas.

Origem do topônimo: a origem de Bento Gonçalves, representa homenagem ao chefe farroupilha Bento Gonçalves da Silva, presidente da efêmera República Riograndense.

A cidade situa-se na Microrregião de Caxias do Sul e na Mesorregião da Nordeste Rio-grandense, com 382,513 km² de área, fazendo divisa com os municípios de Farroupilha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Veranópolis, Cotiporã, Santa Tereza e Nova Roma do Sul. A figura abaixo ilustra a localização de Bento Gonçalves.

O município é o maior e o mais destacado polo moveleiro do Estado. Outros setores de destaque na economia são os setores vinícolas, metalúrgico, de transportes e frutícola, figurando entre as dez maiores economias do Rio Grande do Sul.



Figura 1B Localização de Bento Gonçalves

Fonte: Elaborado a partir de Abreu (2006 c), Rodrigues (2006) e Ssolbergj (2008)

O Quadro 1B demonstra informações geográficas e estatísticas básicas do município de Bento Gonçalves.

Quadro 1B Dados estatísticos e geográficos de Bento Gonçalves

Informações estatísticas e geográficas		
População (evolução)	Renda per capita (evolução)	Produto Interno Bruto (nominal - evolução)
1991 - 78.643 habitantes	2004- R\$ 19.619	2004- R\$ 1 696 799
1996 - 82.782 habitantes	2005 - R\$ 19.830	2005 - R\$ 1 914 715
2000 - 91.486 habitantes	2006- R\$ 19.905	2006- R\$ 1 990 020
2007 - 100.643 habitantes	2007 - R\$ 21.989	2007 - R\$ 2 204 611
2010 - 107.341 habitantes	2008- R\$ 22.705	2008- R\$ 2 398 620

“continua”

Quadro 1B “conclusão”

Informações estatísticas e geográficas		
Cadastro de Empresas (2009) Unidades - 7.250 Pessoal ocupado total – 45.187 pessoas	Finanças Públicas (2009) Receitas - R\$ 183.270.172 Despesas - R\$ 140.406.752 FPM - R\$ 21.275.603,19	Produto Interno Bruto (valor adicionado - 2009) Agropecuária - R\$ 49.177 Indústria - R\$ 777.894 Serviços - R\$ 1.204.404
Docentes por série (2009) Fundamental - 686 Pré-escola - 167 Médio – 263	Número de escolas (2009) Fundamental - 48 Pré-escola - 79 Médio – 14	Matrículas por série (2009) Fundamental - 12.833 Pré-escola - 2.307 Médio - 3.623
Instituições Financeiras (2010) Número de Agências 16	Índice de Desenvolvimento Humano (2000) IDH - 0,87	Esperança de vida ao nascer (2000) 77,41 anos
Área e densidade Área: 382 km ² Densidade: 280,62 hab/km ² Distâncias (km) Porto Alegre - 121 Brasília - 1935	Clima e altitude Altitude (centro): 691 m Clima SubTropical Cfa Distâncias (km) Caxias do Sul - 43 São Paulo - 1020	Região Mesorregião: Nord. Rio-grand. Microrregião: Caxias do Sul Distâncias (km) Rio de Janeiro - 1463 Curitiba – 618

Fonte: IBGE (2008), IBGE (2010) e PNUD (2000).

A partir da apresentação do histórico da cidade de Bento Gonçalves e de suas informações estatísticas e geográficas básicas, torna-se possível à verificação da constituição do polo moveleiro.

O polo de Bento Gonçalves tem como foco a produção de móveis retilíneos fabricados com painéis de madeira reconstituída (aglomerados e MDF), englobando também os municípios de Garibaldi, Farroupilha, Flores da Cunha, São Marcos, Antônio Prado e Caxias do Sul. As organizações que contribuem para a organização empresarial do polo relacionam-se às indústrias

de móveis residenciais, máquinas e matéria-prima; prestadores de serviços e lojistas do setor de móveis.

Como observa Motta (2006), remonta ao período da colonização da região o desenvolvimento da fabricação de móveis, devido ao fato de haver entre tais colonizadores marceneiros, entalhadores e carpinteiros. Primeiramente surge a necessidade de construir casas e de mobiliá-las, o que estimulou a fabricação artesanal de móveis. Dessa maneira, em fins do século XIX existe um elevado número de serrarias, com o conseqüente aparecimento de fabricantes de cadeiras, bancos, mesas, camas e berços. Nos princípios do século XX ocorre a aparição de fabricantes de móveis que operavam em oficina com alguns funcionários (móveis em estilo colonial, sob encomenda – poucos eram vendidos no comércio). Já entre os anos de 1940 e 1950 ocorreu a massificação da produção e a conseqüente comercialização em lojas de todo o Estado do Rio Grande do Sul.

Motta (2006) observa que isso ocorreu devido à instalação da fábrica de móveis Barzenski, na região, em 1955. Tal empresa foi a primeira que fez uso de produção em série e estruturar canais de distribuição. A partir dela outras empresas passaram a copiar seu modelo de negócios.

A empresa de móveis Barzenski, na década de 1970, foi considerada a maior empresa de móveis do Brasil, empregando 1.200 funcionários. Acabou falindo em 1985.

Semelhante ao que ocorrera em Ubá, com a fábrica de móveis Domani, em Bento Gonçalves ex-funcionários da empresa móveis Barzenski abriram seus próprios negócios nessa época.

Desde então, a cidade de Bento Gonçalves volta-se para a produção em série de moveis, tornando-se um polo moveleiro. O Quadro 3B representa a cronologia de desenvolvimento do referido polo.

Quadro 2B Fatores de crescimento do arranjo de Bento Gonçalves

PERÍODO	FASE	FATORES ECONÔMICOS	SOCIAIS	POLÍTICOS
1875-1909	Embrionária -colonização	Matérias-primas disponíveis e necessidade de subsistência.	As famílias eram empreendedoras e estavam construindo o local aproveitando-se das habilidades das pessoas.	Início de Construção de uma sociedade e, portanto, iniciando a organização política local.
1910-1954	Artesanal – urbanização do local	Mercado local demandante, disponibilidade de matéria-prima, <i>spillover</i> de conhecimento.	Operação em oficinas e demanda por artesãos (salários melhores que no campo).	Regulamentação da sociedade que surgia (comércio, empresas...).
1955-1980	Industrial	Crescimento das grandes firmas.	Coesão social com formação da associação e formatação feira.	Aumento da representatividade e do setor e pressão na reivindicação de interesses comuns.
Após 1980	Aumento da competição	Busca por tecnologia avançada para atingir novos mercados.	Busca coletiva de competitividade.	Programas federais e estaduais que fomentam o aprendizado.

Fonte: Motta (2006, p. 117)

Prosseguindo na apresentação das características do polo de Bento Gonçalves, demonstra-se na Tabela 1B o número de organizações e pessoal ocupado na indústria moveleira, que realça sua importância na região.

Tabela 1B Indústria de móveis - comparativo

INDÚSTRIA DE MÓVEIS – ANO BASE 2004			
	Brasil	RS	Bento Gonçalves
Empresas	16.000	4.100	370
Empregos diretos e indiretos	195.000	35.000	10.500
Faturamento do setor	R\$12,5 bilhões	R\$3,17 bilhões	R\$1,20 bilhões
Exportações do setor	U\$1,0 bilhão	U\$ 280 milhões	U\$ 76 milhões

Fonte: Sonaglio (2006, p. 64)

Já em relação às instituições que atuam no suporte ao polo, a exemplo do que ocorre em Ubá, existem várias, sendo as mais destacadas:

- a) SINDMÓVEIS (sindicato local) criado em 1973 para representar e defender os interesses das indústrias de móveis, além de realizar eventos como a Movelsul Brasil e o Salão *Design*. A primeira consiste em uma feira que é realizada bianualmente desde 1977, ao passo que a segunda surgiu em 1988.
- b) SEBRAE (sistema S) visa auxiliar na capacitação do empresário e suas empresas por meio de consultorias, além de realizar eventos em parceria.
- c) MOVERGS (sindicato estadual) criado em 1987 para representar e defender o setor moveleiro do Rio Grande do Sul. Busca integrar e desenvolver a cadeia produtiva moveleira. Também promove eventos e criou o CGI.
- d) CGI (Centro Gestor de Inovação) criado em 2002, visa contribuir para o aperfeiçoamento das indústrias, através da inovação.
- e) SENAI/CETEMO (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Centro Tecnológico do Mobiliário) surge em 1983, objetivando capacitar mão de obra e auxiliar as indústrias fornecendo serviços de análises químicas, *design* etc.

Sobre a competitividade no Polo de Bento Gonçalves, os autores Possamai, Vilas Boas e Conceição (2004) verificaram seus fatores determinantes, a saber:

- a) as organizações vislumbram a existência, na região, de uma mão de obra qualificada, cara e bem treinada;
- b) as empresas que estão no mercado a mais de vinte anos, consideradas maduras investem em pesquisa e desenvolvimento, assim como, apresentam como prática empresarial, a elaboração de um planejamento estratégico;
- c) os aspectos de maior influência em termos de competitividade são: inovação de estilos nos produtos, qualidade da matéria-prima, capacidade de atendimento em volume e prazos, qualidade da mão de obra, custo da mão de obra, novas estratégias de comercialização e o nível tecnológico dos equipamentos;
- d) as informações acerca da concorrência, desenvolvimento de produtos, avaliação de clientes, preços de mercado chegam, em sua principal fonte, por representantes;
- e) a vantagem competitiva do polo é procedente da: qualidade superior, *design* avançado, marca, assistência técnica e a inovação.

Desse modo, tem-se que as principais características do polo moveleiro de Bento Gonçalves são as descritas no Quadro 3B.

Quadro 3B Principais características do Arranjo de Bento Gonçalves

PRINCIPAIS PRODUTOS	Móveis retilíneos, móveis de pinus, metálicos e tubulares.
--------------------------------	--

PRINCIPAIS MERCADOS	Interno: todos os estados. Externo.
MATÉRIA-PRIMA	Principal insumo: painéis à base de madeira (aglomerado e MDF), boa parte com acabamento de superfície (película celulósica do tipo Finish Foil ou laminado melamínico de baixa pressão) que imita com perfeição qualquer tipo de material tradicional (madeira, pedra, metal, couro, vidro, etc.). Emprego restrito de madeira serrada. Móveis de madeira maciça exportados são de pinus ou eucalipto devidamente certificados.
ESTRUTURA PRODUTIVA	Reduzida verticalização nos elos a montante, pois a produção consiste em obter componentes de painéis à base de madeira, com acabamentos de superfície através de recortes e furação e montagem com ferragens e acessórios igualmente obtidos de terceiro.
INFORMALIDADE DO SETOR	Informalidade combatida através da eficiência em ganhos de produtividade e melhoria da qualidade. Ponto forte das grandes empresas da indústria formal: alta capacidade de controle da situação de todas as etapas de produção.
EQUIPAMENTOS	Indústrias que trabalham com móveis modulares, muitas vezes projetados ou personalizados, utilizam equipamentos sofisticados de alta tecnologia, automatizados, que permitem a troca rápida de dispositivos por meio de computadores. Dependência de equipamentos importados e mão de obra especializada.
DESIGN	Empresas médias e grandes investem em <i>design</i> , através da terceirização. Ainda predominam os móveis copiados de revistas nacionais e estrangeiras.
MÃO DE OBRA	Para diminuir a rotatividade de pessoal treinado com elevado investimento, muitas empresas desenvolvem programas sociais e recreativos com o intuito de reter essa mão de obra. Necessidade de pessoas com formações relacionadas à engenharia de produção e à informática.
DIFUSÃO DE NORMAS TÉCNICAS	Normas ABNT: não contemplam a maioria dos produtos do polo. A falta de padronização, normalização e especificação das dimensões básicas dos móveis são itens que prejudicam a produção e trazem problema para o consumidor.
SISTEMA DE INFORMAÇÕES	Associações de classe, sindicatos da categoria e centro técnico de apoio às indústrias da região e do Estado proporcionam algumas informações para atualização do setor. Pesquisas pela <i>internet</i> também tem facilitado o acesso às informações.
DISTRIBUIÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO	Dependência de poucos canais de distribuição para os países desenvolvidos. Produtos considerados sofisticados ou muito caros nos países em desenvolvimento.
CONSUMIDOR INTERNO	Cada vez mais exigente. Produtores investem cada vez mais em <i>design</i> , em pesquisa de materiais e em testes para dar garantia quanto à durabilidade e ao desempenho mecânico. Concorrência entre os fabricantes de móveis de um determinado tipo ou categoria promove maior interação entre a indústria e ao consumidor final.

Fonte: Macadar (2008, p. 162)

Em uma rápida comparação entre Ubá e Bento Gonçalves, é possível observar as similaridades e congruências entre as duas cidades no que se refere

aos móveis. Apesar de indicadores socioeconômicos díspares ambos apresentam as mesmas origens no tocante ao processo de surgimento da indústria moveleira.

ANEXO C VIDA E OBRA DE EDMUND HUSSERL¹



Edmund Husserl (1859 – 1938)

Edmund Husserl nasceu em 08 de abril de 1859, em Prossnitz, Morávia, no então, Império austro-húngaro, hoje, Prostejov República Checa.

De origem judaica, completou seus primeiros estudos em 1876, em um ginásio público alemão. Em seguida estudou matemática, física, astronomia e filosofia nas universidades de Leipzig, Berlim e Viena, respectivamente.

Como matemático, preocupou-se primeiramente com as questões da fundamentação da matemática, visando à elaboração consistente dessa ciência. Husserl foi discípulo dos matemáticos Kronecker e Weirstrass.

No ano de 1883, foi para Viena com o objetivo de estudar com o filósofo e psicólogo Franz Brentano (1838-1917), autor que o influenciou profundamente a partir do conceito de intencionalidade. Além de Husserl, Brentano influenciou Carl Stumpf, Sigmund Freud, entre outros.

Husserl defendeu sua tese de doutoramento, intitulada Contribuição para a teoria do cálculo de variáveis, em 1882. Já no ano de 1886, com uma

¹ Adaptado de BOAVA, D. L. T. **Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo**. 2006. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2006.

recomendação de Brentano, Husserl procurou Carl Stumpf, o mais antigo dos estudantes de Brentano e que era professor de psicologia e filosofia na universidade de Halle. Nessa mesma universidade, em 1887, Husserl passou no concurso para professor conferencista. Nesse ano, também se casou com Malvine Steinschneider.

Husserl demonstrou sua transição da pesquisa matemática pura para uma reflexão sobre as bases psicológicas dos conceitos básicos da matemática, isso ocorreu quando o autor teve como tema da tese de habilitação ‘Sobre o conceito de número: análise psicológica’.

Essa tese foi uma versão desenvolvida depois em seu primeiro livro, *Filosofia da aritmética*, cujo volume foi publicado em 1891. Nesse livro, Husserl tentou derivar a aritmética e a lógica da psicologia. Mencionava que as leis matemáticas são válidas, independente da forma com que a mente chegue a desenvolvê-las. Sua obra focada na filosofia começou nos anos de 1900 e 1901, quando Husserl publicou a sua famosa obra *Logische Untersuchungen* (Investigações lógicas), na qual apresentou o método de análise que chamou ‘*phenomenological*’. Nesse momento, ele ocasionou grandes discussões, pois atacou o psicologismo na lógica e propôs uma reorientação do pensamento puro.

A pretensão desses escritos era desenvolver um método que serviria de base de conhecimento para a filosofia, de modo que a converteria em uma ciência de rigor.

Para isso, criou o chamado método fenomenológico. Após a elaboração de sua obra, *Investigações lógicas*, Husserl foi convidado a lecionar em Göttingen, onde ficou no período de 1901 a 1916. Nessa universidade, ele escreveu ‘A filosofia como ciência do rigor’, em 1910-1911 e ‘Ideias relativas a uma fenomenologia pura e a uma filosofia fenomenológica’, em 1913, cuja obra emprega a fenomenologia no estudo do conhecimento em geral, sendo

considerada uma obra clássica e de referência por vários autores e estudiosos da fenomenologia.

Em 1916, foi um ano de recomeço para Husserl sendo, nesse ano, convidado a se tornar professor catedrático em Freiburg. Elaborou as obras ‘Fenomenologia da consciência do tempo interno’ (1928); ‘Lógica formal e transcendental’ (1929); ‘Meditações cartesianas’ (1931); ‘A crise das ciências europeias’ (1936).

Husserl foi impedido de lecionar em 1933, pelo o motivo da chegada de Adolf Hitler ao poder, e por ser de origem judaica. Mesmo nesse momento, Husserl recebia visitas de intelectuais e filósofos estrangeiros, não parando suas atividades.

Na atualidade, é visível que a fenomenologia permanece presente em franca aplicação. Publicam-se sobre a fenomenologia em livros, anais, revistas e jornais. Realizam-se congressos, simpósios, seminários, encontros, jornadas e debates acerca da temática. Entidades, associações e sociedades científicas são criadas para se discutir fenomenologia.

Ainda se publicam livros de Husserl inéditos, isso só é possível porque Husserl, ao morrer, em 1938, deixou aproximadamente 45.000 páginas de manuscritos estenografados, além de sua biblioteca particular, que estão na Universidade Católica de Louvain, na Bélgica. Desse modo, a obra de Husserl já tem cerca de 40 volumes, além de outros 10 volumes de cartas e correspondências.

Identificada como um fator de sucesso da fenomenologia tem-se a intrínseca dificuldade. Esse desafio de compreensão estimula muitos estudiosos da filosofia, sociologia, psicologia, ciências exatas aplicadas, etc. a procurar um novo método, que seja capaz de captar as essências das coisas.

Husserl morreu em 27 de abril de 1938 e, suas cinzas foram enterradas no cemitério em Gunterstal, perto de Freiburg, Alemanha.

ANEXO D VIDA E OBRA DE MAX WEBER



Max Weber (1864 – 1920)

Max Weber nasceu em 21 de abril de 1864 em Erturt, Turíngia (Alemanha), faleceu na cidade de Munique (Alemanha) em 14 de junho de 1920.

Maximilian Carl Emil Weber vivenciou, desde sua formação, a problemática intrínseca aos métodos das ciências sociais, questão que começou a emergir na Europa, em especial na Alemanha, seu país natal. Pertencente a uma família de certas posses, o pai exercia a profissão de advogado e Weber encontrou em sua casa, um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento intelectual. Na infância, passou a residir em Berlim. Em 1882, ingressou na Faculdade de Direito de Heidelberg, iniciando seus estudos. Necessitou, todavia, em 1883, prestar serviço militar, mudando-se para a cidade de Estrasburgo.

A retomada de seus estudos universitários em economia, filosofia, história e direito ocorreu, em 1884, em Göttingen e Berlim. Weber chegou a trabalhar como assessor do governo, ao mesmo tempo, que foi livre-docente na Universidade de Berlim.

Weber sempre manteve contato com vários intelectuais da época e escreveu sua tese de doutoramento, em 1889, dissertando sobre A história das companhias de comércio durante a Idade Média. Logo em seguida, desenvolveu a tese A História das Instituições Agrárias. É perceptível o interesse do autor pela história desde o início de sua vida acadêmica.

No futuro, veio a estudar questões políticas e suas relações com a religião. Weber atuou abertamente na Política, participou da elaboração da constituição da República de Weimar, defendendo o liberalismo e o parlamentarismo.

Em 1893, casou-se com Marianne Schnitger, uma estudiosa e feminista da época, mais tarde virou a curadora das obras de seu marido.

Foi convidado a lecionar, na área de economia, na universidade de Freiburg em 1894. Depois disso, Weber deixou temporariamente o trabalho em função de crises nervosas decorrentes de uma aguda depressão, desta forma, não pôde lecionar nem se envolver com atividades científicas.

Somente após esse momento de sua vida, que Weber deslança na produção sociológica. Em 1903, voltou as suas atividades, porém renunciou ao cargo de professor, e passou a trabalhar como diretor de uma das revistas mais destacadas em publicações de ciências sociais da Alemanha. Para a revista, escreveu A objetividade do conhecimento na ciência política e social; com o objetivo de apresentar sua posição sobre os métodos científicos das ciências sociais. No mesmo ano, Max Weber publicou primeira parte de; A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo e; em 1905, publicou a segunda parte desse estudo. Esta foi a obra mais marcante de Weber, sendo a mais conhecida por estudiosos. É uma obra de reflexão fundamental para a ciência sociológica.

Em 1906, escreveu sobre a Rússia em dois ensaios: A Situação da Democracia Burguesa na Rússia e A Transição da Rússia para o Constitucionalismo de Fachada. Weber foi convocado, no início da Primeira

Guerra Mundial, a assumir o posto de capitão, sendo encarregado de gerir nove hospitais militares em Heidelberg.

Ao término da guerra, mudou-se para Viena e, voltou-se ao ensino da disciplina de economia, onde também ministrou o curso Uma Crítica Positiva da Concepção Materialista da História. Em Munique, no ano de 1919, pronunciou conferências publicadas sob o título de História Econômica Geral, foi responsável por dirigir o primeiro instituto universitário de sociologia da Alemanha.

No ano seguinte, 1920, faleceu em consequência de uma pneumonia decorrente da gripe espanhola.

ANEXO E VIDA E OBRA DE ALFRED SCHÜTZ¹



Alfred Schütz (1899 – 1959)

Alfred Schütz nasceu em Viena, no ano de 1899, filho de Otto Schütz (1874-1942), advogado de um banco privado e Johanna Schütz (1873-1955). Durante seus anos de escola, Schütz interessou-se por literatura, música e arte. Graduou-se pelo Ginásio de Esterhazy e juntou-se à divisão da artilharia do exército austríaco aos 18 anos, lutando na I Guerra Mundial, servindo a frente italiana. Após a guerra, retornou à Áustria com a finalidade de dar continuidade aos seus estudos na Universidade de Viena.

Nessa instituição, Schütz estudou direito, ciências sociais e economia com renomadas figuras, tais como Hans Kelsen e Ludwig von Mises. Durante os anos em que permaneceu em Viena, frequentava o Círculo de Mises, um dos mais famosos círculos austríacos, no qual se discutiam questões epistemológicas e metodológicas acerca das ciências naturais e sociais.

¹ Extraído de BOAVA, F. M. F. M.. **Estudo sobre o empreendedorismo na Incubadora Tecnológica de Maringá a partir da fenomenologia social de Alfred Schütz**. 2007. 188 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

Tal círculo era interdisciplinar e Schütz fez inúmeras amizades que continuaram durante as décadas de 1930 e 1940, sendo essas: os economistas Gottfried von Haberler, Friedrich A. Von Hayek, Fritz Machlup, Oskar Morgenstern, o filósofo Felix Kaufmann e o cientista político Eric Voegelin.

A partir de 1925, Schütz se dispôs a fundamentar epistemologicamente conceitos estipulados por Weber em sua teoria da sociedade, que a seu ver estavam insuficientemente embasados.

Em 1926, Schütz casou-se com Ilse Heim, tendo, posteriormente, dois filhos: Evelyn Schütz e George F. Schütz. Em 1927, Schütz foi nomeado oficial executivo da Companhia Reitler, uma empresa bancária vienense com relações internacionais. Esse trabalho levou Edmund Husserl a descrever Schütz como ‘um banqueiro pelo dia e um filósofo pela noite’.

Dando continuidade ao seu objetivo de aprofundar os escritos de Weber, trabalho imensamente popular entre os intelectuais de Viena, Schütz inspira-se na filosofia da consciência e do tempo de Henri Bergson. Com isso, Schütz pretendia esclarecer noções, como significados de ação e intersubjetividade. Os resultados foram coletados em manuscritos.

Porém, ainda descontente com suas análises da temporalidade, Schütz descobriu a relevância da fenomenologia de Edmund Husserl (1859-1938). Foi então que produziu seu principal trabalho, *A Fenomenologia do Mundo social* (1932); uma obra que Husserl elogiou chamando-o de ‘um fenomenologista sério e profundo.’ Gastou o resto dos anos de 1930 em tentativas de mostrar como a fenomenologia do mundo social poderia ir ao encontro do pensamento econômico de Mises e de Hayek.

A carreira acadêmica e de negócios de Schütz foi compulsivamente interrompida quando Adolf Hitler anexou a Áustria em 13 de março de 1938, sendo separado de sua família por três meses, pois se encontrava na França. Como advogado e homem de negócios internacionais, pôde ajudar numerosos

intelectuais a escapar da Áustria, acabando por imigrar com sua família para os Estados Unidos, em 14 de julho de 1939.

Nesse país, continuou ajudando a imigrantes e trabalhando com a Companhia Reitler. Cooperou também com Marvin Farber, que fundou a Sociedade Internacional de Fenomenologia, que visava instituir e editar a filosofia e a pesquisa fenomenológica.

Em 1943, Schütz começou a ensinar nos cursos de sociologia e filosofia da Faculdade Graduada para Nova Pesquisa Social. Suas responsabilidades incluíam: apresentar artigos em seminários gerais, supervisionar dissertações e ocupar uma cadeira do departamento de filosofia durante 1952-1956.

Apesar dessas diversas atividades, Schütz trocava extensivas correspondências filosóficas com Farber, Aron Gurwitsch, Fritz Machlup, Eric Voegelin, e Maurice Natanson, seu estudante graduado entre 1951 a 1953.

Entretanto, somente a correspondência com Gurwitsch foi publicada: A correspondência de Alfred Schütz e de Aron Gurwitsch, 1939-1959.

Ainda nos Estados Unidos, Schütz publicou uma coleção de artigos em uma variedade de tópicos, explicando e criticando o pensamento de Husserl; examinando os trabalhos de filósofos americanos tais como William James e George Santanyana; analisando obras de filósofos continentais como Jean-Paul Sartre; desenvolvendo suas próprias posições filosóficas nas ciências sociais, na temporalidade, na língua, nas realidades múltiplas, na responsabilidade e no simbolismo.

Diversos estudiosos continuaram a tradição de Schütz na filosofia e na sociologia, tal como Maurice Natanson que enfatizou a tensão entre as dimensões individuais, existenciais e sociais da experiência de vida diária. Thomas Luckmann desenvolveu uma obra sociológica de implicações do conhecimento e do pensamento de Schütz que mostravam as diferenças entre a ciência e o mundo da vida. John O'Neill fundiu o pensamento de Schütz com o

de Merleau-Ponty focalizando no vivido o corpo da comunicação. Outros acadêmicos dedicaram-se ao trabalho de Schütz e ao desenvolvimento de suas introspecções.

Schütz viveu nos Estados Unidos até sua morte prematura, em 1959.