

## Estratégia-Como-Prática e Cultura Um Estudo em uma Empresa de Base Tecnológica

Felipe Oss-Emer Aldeman de Oliveira (UFSC) [ffelipeossemer@gmail.com](mailto:ffelipeossemer@gmail.com)  
Rosalia Barbosa Lavarda (UFSC) [rosalia.lavarda@ufsc.br](mailto:rosalia.lavarda@ufsc.br)

### Resumo:

A vertente da estratégia-como-prática tem como premissa que se deve focar nas microatividades que a organização realiza para o alcance de sua estratégia (WHITTINGTON, 2006). Da mesma forma, a cultura de uma organização influencia todas as atividades e formas de comportamento que seus atores utilizam (SCHEIN, 2004). Visando alcançar o objetivo de analisar como ocorre a estratégia-como-prática considerando a cultura em que atua a organização, foi adotada a metodologia qualitativa, por meio de um estudo etnográfico realizado com entrevistas em profundidade (história oral), análise de documentos e observação direta semiestruturada (YIN, 2005). Foi possível identificar fatores externos e internos que influenciam o fazer da estratégia na organização, culminando com relações que evidenciam como a cultura impacta no dia-a-dia da estratégia da organização.

**Palavras chave:** estratégia-como-prática; cultura; ambiente; strategizing; método qualitativo.

## Strategy-as-practice and Culture: A Case Study

### Abstract

This study aims to analyze how strategy-as-practice occurs considering the corporate culture of the organization. Strategy-as-practice approach has as premise that organizations should focus on their micro activities to reach its strategy (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2005). The culture of an organization influences all the activities and ways of behavior that its actors do (SCHEIN, 2004). To reach the goal of analyzing how does the strategy-as-practice occur considering the culture that involves the whole organization, it was applied a qualitative study with an ethnographic approach, semi structured interview (oral history), documental analyses and direct observation. As a result, it was possible to identify external and internal factors that influence the strategizing, resulting in relations that focus in how the corporate culture and the environment affects the everyday strategy of the organization.

**Keywords:** strategy-as-practice; culture; environment; strategizing; qualitative method

### 1. Introdução

Há duas grandes vertentes nos estudos de estratégia, uma que olha para qual estratégia deve ser tomada – o conteúdo – tendo autores clássicos como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1999) e uma outra vertente que desloca a atenção no como se alcança as estratégias, i.e. nas microatividades que compõem o alcance da estratégia – o processo – com autores mais recentes como Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) e Johnson et al (2003, 2007).

As pesquisas focadas nas microatividades apresentam uma nova forma de compreender como a estratégia é realizada, nesta visão como uma prática social (WHITTINGTON, 2006) todos os

participantes que contribuem para a organização fazem parte da execução da estratégia. Esta visão é chamada de Estratégia-como-prática, diferentemente do que sempre foi alegado de que as organizações possuem uma estratégia, esta perspectiva tem como premissa que estratégia é algo que as pessoas fazem (JOHNSON et al, 2007). Quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mais se percebe que ela não é um atributo da organização, e sim, é reflexo da atividade dos indivíduos - um fenômeno social.

Por outro lado, para autores como Deal e Kennedy (1982) outro fator determinante para o sucesso e principalmente no modo em se alcançar eficiência organizacional é a cultura que paira sobre determinada organização. Para Schein (2004) a cultura de uma organização influencia todas as atividades e formas de comportamento que seus atores utilizam. A cultura organizacional não é dita como “boa” ou “ruim”, se “funciona efetivamente” ou não, olhando apenas para aspectos da cultura em si, mas na relação entre a cultura e o ambiente em que ela está inserida (SCHEIN, 2004).

Ao analisarmos os fatores que compõe o cotidiano das organizações, seus fluxos e atividades, é inerente que se forme uma maneira de se realizar estas atividades, um estilo único para tal. Por mais que possa se chegar em resultados similares, cada organização constrói este caminho ao seu modo sendo influenciada pelas contingências externas, de acordo com a teoria contingencial. É decisiva a maneira que o ambiente externo influencia na maneira como as organizações são estruturadas e gerenciadas (BURNS; STALKER, 1961). Se o ambiente afeta a organização, esta, por sua vez, se vê compelida a remodelar suas estratégias e, em decorrência, suas estruturas em função das contingências (CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1973). As empresas que não conseguem adaptar-se as condições externas devem simplesmente sair do caminho e deixar que outras empresas tentem alcançar a adaptação ao ambiente (WHITTINGTON, 2002).

Na mesma linha, um mercado que possibilita, com uma grande oportunidade de análise, os temas abordados é o mercado da Tecnologia da Informação (TI). Este mercado movimenta no Brasil aproximadamente 442 bilhões de reais, sendo o quarto maior do mundo (IDC BRASIL, 2014). No mundo, já é caracterizado como um dos mercados mais dinâmicos e de rápido crescimento possível. Já faz parte do nosso cotidiano visualizar notícias de empresas de TI que do “dia para a noite” tornaram-se cases invejáveis de sucesso. Da mesma forma, sem dificuldade, encontramos cases sobre a forma de trabalho destas empresas que, em muitos casos, quebram paradigmas da administração clássica e se destacam pela flexibilidade, jovialidade e inovação adotadas.

E, é neste contexto que esta pesquisa se insere, surgindo como objetivo central da mesma: analisar de que forma ocorre a estratégia-como-prática considerando a cultura em que atua a organização. Para o alcance deste objetivo adotamos a metodologia qualitativa, por meio de um estudo etnográfico realizado com entrevistas em profundidade (história oral), análise de documentos e observação direta semiestruturada (YIN, 2005).

A empresa selecionada foi a Contentools, uma empresa pioneira de marketing digital que se encaixa nos moldes das empresas de tecnologia de rápida ascensão, tendo apresentado um crescimento de 500% em seis meses com expectativas de dobrar esse crescimento até o final de 2014, características que possibilitam a realização deste estudo.

A partir da análise da narrativa de Godói, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) foi possível estudar as categorias de análise e encontrar alguns fatores que caracterizam as relações existentes entre cultura e ambiente em que a estratégia-como-prática (ECP) é compartilhada e desenvolvida. Foi possível identificar aspectos que moldam a forma de trabalho da empresa numa conexão

entre a cultura e a práxis.

## **2. Estratégia-como-prática**

Segundo Jarzabkowski, (2005) a agenda de pesquisa da estratégia-como-prática está interessada em saber como a estratégia, sendo uma atividade situada e socialmente adquirida, constrói-se, considerando a interação de diversos atores. Para isso, essa agenda tem três focos principais de análise: a práxis, as práticas e os praticantes. Jarzabkowski et al (2007) propõem que o processo de formulação da estratégia acontece na intersecção desses três elementos.

Jarzabkowski (2005) destaca que a práxis é como se a estratégia fosse um fluxo das atividades organizacionais que incorporam conteúdo e processos, intenção e emersão, pensamento e ação, de uma forma totalmente integrada com o todo quando olhada de perto. De uma maneira mais prática, Whittington (2006) coloca que a práxis é o trabalho realizado dentro da organização necessário para criar a estratégia e executá-la.

Jarzabkowski (2005) salienta que as práticas são os artefatos e ferramentas que as pessoas usam para fazer o trabalho estratégico, podendo ser de três tipos: práticas administrativas como mecanismos de planejamento, orçamentos, controle, sistemas de controles, indicadores de desempenho e metas; práticas discursivas que disponibilizam recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre a estratégia e práticas que criam e organizam oportunidades para que a estratégia seja criada entre os praticantes, como por exemplo: reuniões, workshops ou encontros fora do escritório.

Já os praticantes podem ser considerados como indivíduos sociais que interagem com as circunstâncias envolvidas com o fazer da estratégia. Mesmo que não sejam formalmente considerados os “estrategistas”, as suas ações contribuem para a execução da estratégia da organização, estando dentro da organização ou não.

Vaara e Whittington (2012) reafirmam estas posições citando que as práticas referem-se as várias ferramentas, normas e procedimentos do trabalho da estratégia, como por exemplo, as cinco forças de Porter (nas rotinas do planejamento estratégico) ou os workshops de estratégia. A práxis está ligada às atividades dentro da criação da estratégia, como por exemplo dentro do processo de planejamento estratégico ou uma reunião. Concerne ao “como a estratégia é desenvolvida”, são as práticas postas em ação, ou a ação em si, como é realizada determinada atividade. Já os praticantes são todos os envolvidos ou que procuram influenciar a criação da estratégia.

Whittington (2006) salienta ainda que as atividades particulares dos atores (praticantes) não podem ser desprendidas da sociedade, as regras e recursos que são usados são essenciais para as suas ações. Essa inter-relação entre atividade e sociedade é parte central da forma de pensamento que a estratégia-como-prática segue. Assim, esta interação social precisa também ser revisada.

## **3. Cultura Organizacional**

Segundo Schein (2004) cultura organizacional pode ser definida como os pressupostos básicos que foram aprendidos por um grupo de como resolver seus problemas com a adaptação externa e a integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerada válida e, portanto, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e de se sentir em relação aos esses problemas. Segundo o autor existem níveis que englobam a cultura de uma organização e que precisam ser distinguidos:

a) nível dos artefatos: este se encontra na superfície destes níveis, que incluem todos os

fenômenos que alguém pode ver, ouvir e sentir quando alguém se confronta com um novo grupo com uma cultura não familiar. Inclui os produtos visuais do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, seu estilo, vestimenta, maneira de se comportar, mitos e histórias, etc;

b) nível dos valores: todo grupo no seu início reflete os valores originais (o que se acha e não o que necessariamente seja), do que é certo e errado, de uma determinada pessoa (líderes ou fundadores), pelo fato de que não existem conhecimentos compartilhados entre os participantes. Para um novo valor ser confirmado, virar uma crença, é necessário que seja validado como uma experiência social compartilhada, a qual todo o grupo vivenciou;

c) nível dos pressupostos inconscientes: quando uma solução para um problema começa a funcionar repetitivamente, torna-se um pressuposto. Com o tempo que essa solução foi tão largamente usada, que nem se pensa mais na solução (inconsciente), apenas se executa talvez com mínimas variações, e irão contestar qualquer outra alternativa.

Por fim, Schein (2004) ressalta que a cultura organizacional assume um papel significativo ao se configurar como um conjunto de forças que influencia o comportamento dos indivíduos e, por consequência, a forma pela qual os fenômenos são percebidos.

Assim, considerando o referencial construído, colocando-se em foco os temas estratégia e cultura, apresenta-se a proposição teórica resultante do mesmo que serve de ponto de partida para o trabalho de investigação empírica:

Proposição: O fazer estratégia ocorre na intersecção das práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005), sendo influenciado pela cultura (artefatos, crenças, valores e pressupostos inconscientes, SCHEIN, 2004).

#### **4. Metodologia**

Ao analisar o propósito da pesquisa, seu estilo e objetivos, os mesmos apontam para um tipo de estudo qualitativo etnográfico (DENZIN; LINCOLN, 2006). Esta abordagem é indicada quando se estuda em profundidade processos de dentro de uma organização, possibilitando a interpretação e explicação de fenômenos estudados (YIN, 2005). Para isso, foi utilizado o método do estudo de caso simples. Pelo fato desta pesquisa procurar explicar a razão dos fenômenos, o “porquê” e/ou o “como”, a mesma se caracteriza como explicativa.

Desenho de pesquisa: o desenho desta pesquisa abrange a definição de: (i) objetivo de pesquisa (analisar de que forma ocorre a estratégia-como-prática considerando a cultura em que atua a organização); (ii) marco teórico, resumido na proposição de estudo: P1: O fazer estratégia ocorre na intersecção das práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005), sendo influenciado pela cultura (SCHEIN, 2004); (iii) unidade e nível de análise; (iv) justificativa da seleção do caso; e (v) procedimentos necessários para elaboração da pesquisa por meio de um protocolo (Pérez-Aguar, 1999).

Unidade e nível de análise: a unidade de análise do presente trabalho, considera a organização como um sistema aberto, de rápido crescimento organizacional, que possui características próprias que compõem a sua cultura em que está inserida.

Considerando o nível de análise, a pesquisa se foca no nível micro-organizacional, destacando a estratégia-como-prática, i.e. nas atividades entre os atores e a influência que estas atividades recebem da cultura organizacional em que a empresa se encontra.

Seleção do Caso: justifica-se que a seleção do caso ocorreu de forma intencional e não aleatória, tendo sido selecionado de acordo com o interesse e conveniência da pesquisa, considerando-se

cinco critérios: (i) ter estratégias definidas; (ii) possuir crescimento organizacional extraordinário; (iii) ter mais do que dois anos de atuação; (iv) estar inserida em um mercado dinâmico e (v) disponibilidade de acesso aos dados por parte da empresa.

Desta forma definiu-se a empresa Contentools, primeira empresa de marketing de conteúdo do Brasil, a qual iniciou suas atividades em 2012 em Florianópolis/ SC, com a proposta de automatizar o processo de geração de conteúdo no marketing digital.

Protocolo do caso: a) procedimentos de coleta de dados: (i) análise de documentos, (ii) entrevista de história oral e (iii) observação direta não-participante. Na análise de documentos foram analisadas notícias na mídia, site institucional e documentos internos (e.g. roadmap). A história oral visa ao estudo e ao registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos, caracterizando-se como principal técnica de coleta de dados, onde os entrevistados dão o seu depoimento (VERGARA, 2004) contando como ocorreram os fatos desde a fundação da empresa. No presente trabalho foram realizadas visitas à empresa tanto para aplicar as entrevistas como para conhecer e visualizar o dia-a-dia da organização, a cultura, e o modo habitual de desenvolver as atividades cotidianas com o intuito de confrontar com os pressupostos teóricos relacionados. A observação foi feita de forma semiestruturada, i.e. com categorias gerais de análise, anotações em bloco de notas e diário de campo, com registro de percepções no decorrer da coleta. E, b) análise das evidências.

Para realizar a análise das evidências foi utilizada a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989) utilizada para comparar acontecimentos e circunstâncias identificados na pesquisa com o marco teórico revisado que o trabalho obteve. Outra técnica utilizada foi a de geração de explicações com a finalidade de esclarecer o fenômeno com base em suas causas e interações com outros acontecimentos e circunstâncias, que por sua vez, são apresentados no contexto de forma narrativa que, aliada as demais técnicas, leva ao entendimento do texto de forma completa, partindo de suas grandezas às peculiaridades (GODÓI et al, 2006). Os dados foram analisados considerando as categorias de análise: strategizing (práticas, práxis e praticantes) e cultura organizacional (artefatos; crenças e valores e pressupostos inconscientes).

## 5. Análise dos dados

Passamos a apresentar os dados obtidos no caso, juntamente com a discussão e verificação da proposição teórica da pesquisa, a partir das categorias de análise.

A Contentools, primeira empresa de marketing de conteúdo do Brasil, iniciou suas atividades em 2012, em Florianópolis/SC, com a proposta de automatizar o processo de geração de conteúdo para marketing digital. A empresa busca conectar demandas de conteúdo específico para ser utilizado em interfaces de marketing digital, com uma comunidade construída pela própria Contentools de mais de 500 redatores, os quais compõem esta rede, e que são capazes de redigir conteúdo relevante sobre qualquer tema. O processo de produção de conteúdo da empresa para um cliente contempla as seguintes etapas: (i) criação de estratégia de conteúdo, (ii) produção do conteúdo, (iii) publicação do conteúdo e (iv) monitoramento de resultados. Na conexão entre os redatores e o conteúdo a ser produzido, existem Moderadores que garantem que o conteúdo seja original, escrito na linguagem correta e dentro dos objetivos acordados junto ao cliente. Desta forma, a empresa que contrata a Contentools realmente terceiriza todo o processo, apenas atuando em aprovações dos resultados de cada etapa.

### 5.1. Categoria C1a, C1b e C1c – Práticas, Praxis e Praticantes

Práticas são os artefatos e ferramentas que as pessoas usam para fazer o trabalho estratégico, sendo que estes podem ser administrativas, discursivas e episódicas (JARZABKOWSKI,



2005). São as microatividades necessárias para o alcance da estratégia, Quadro 1.

A Práxis é o fluxo de atividades necessário para criar e executar a estratégia; está muito ligada em como se executam as práticas para o alcance da estratégia. A práxis é o modo como as práticas são executadas pelos praticantes da estratégia; é a interconexão entre as ações individuais ou de grupos e de agentes sociais, políticos e econômicos que influenciam a prática (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006), Quadro 1.

Os praticantes citados nessa categoria são os indivíduos sociais que interagem com as circunstâncias envolvidas com o fazer da estratégia. Mesmo que não sejam os “estrategistas”, as suas ações contribuem para a execução da estratégia da organização, estando dentro da organização ou não (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

Ao analisar a evolução da empresa é possível ver que diferentes pessoas de dentro e fora da organização tiveram influências relevantes na construção da mesma.

Da mesma forma em que hoje a empresa dispõe de mentores que auxiliam as decisões estratégicas da empresa, sendo participantes ativos nesse processo de formação estratégica. Como também os concursos de startups que ganharam, mais do que apenas auxílio financeiro, recebia-se, também, consultorias e treinamentos que impactavam nas decisões da empresa – principalmente na decisão em receber investimento de fundos de venture capital ou não.

Ao conectarmos os três componentes da estratégia-como-prática é evidenciado que as atividades estão bem coerentes e divididas entre os praticantes, Quadro 1.

Área	Práticas	Práxis	Praticantes
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação de <i>leads</i>;</li> <li>- Negociação;</li> <li>- Elaboração de Proposta;</li> <li>- Manutenção ferramenta virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roteiro de reunião de Vendas</li> <li>- Estratégia de comunicação/cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador de Vendas</li> <li>- Consultor de Vendas</li> <li>- Estagiário de Vendas</li> </ul>
Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de <i>ebooks</i>;</li> <li>- Elaboração de material institucional da empresa.</li> </ul>	Processo Criativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pesquisa sobre o tema</li> <li>- criação rascunhos do projeto</li> <li>- criação dos elementos visuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois Designers Gráficos</li> </ul>
Moderação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuição de ofertas;</li> <li>- Gestão da comunidade de redatores;</li> <li>- Moderação os conteúdos produzidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos produtos por meio de critérios objetivos e subjetivos (<i>feeling</i> de leitura)</li> <li>- Contato direto com redatores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador de Moderação</li> <li>- Quatro Moderadores</li> </ul>
TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de <i>features</i>;</li> <li>- Correção de <i>bugs</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação colaborativa do <i>backlog</i> de <i>features</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador de TI</li> <li>- Dois Desenvolvedores</li> </ul>
Finanças/ Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção da gestão financeira;</li> <li>- Acompanhamento do clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão por meio de planilhas;</li> <li>- Liderança informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador Financeiro/Gestão</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inbound</i> Marketing</li> <li>- <i>Outbound</i> Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Academia do Conteúdo;</li> <li>- Participação em eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador de Marketing</li> <li>- Estagiária de Marketing</li> </ul>
Direção Executiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento institucional;</li> <li>- Criação da área de <i>Customer Success</i>;</li> <li>- Suporte às demais áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contato direto com os clientes;</li> <li>- Orientação das atividades às áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretora executiva (CEO)</li> </ul>

Quadro 1 - Relação de Práticas, Práxis e Praticantes Fonte: Elaboração própria.

## 5.2. Categoria C2a – Artefatos

Nesta categoria são descritos os artefatos da cultura organizacional que são: o que se encontra na superfície da organização, como o ambiente físico da organização, linguagem, tecnologia e produtos, seu estilo, vestimenta, maneira de se comportar, histórias e mitos e o clima da organização (SCHEIN, 2004).

Na Contentools, o ambiente físico é bem característico, a empresa está sediada em um espaço de *co-working* da capital catarinense. Por ser um espaço de *co-working*, outras empresas e diversos *freelancers* compartilham o mesmo espaço. O espaço todo é decorado de forma bem jovial focada em otimizar o espaço, além de opções para relaxamento como videogames e pufes.

A Contentools não possui nenhuma política restrita de horário de funcionamento ou cobrança de horários com os seus membros. Foi possível observar essa assimetria de horários com membros chegando em horários dispersos e variados como também pessoas continuando a trabalhar após o fim do horário comercial. De acordo com um dos entrevistados a flexibilidade de horário é comum a todos. Da mesma forma, é perceptível a liberdade que os membros têm de escolher o modo de fazer as suas atividades e se auto-gerenciarem, apenas tendo que mostrar os seus resultados para a sua área e para a empresa.

Outro rito da empresa é que a cada sexta-feira há um encontro com todos da empresa que se chama *Contentalks*, é um momento para que cada área ou pessoa descreva o seu trabalho para todos da empresa, a fim de que sejam disseminadas as atividades de cada um para todos.

Pelo fato da empresa compartilhar espaço com pessoas de fora da organização, observa-se claramente uma noção de cuidado com excessos de barulho, com a organização do ambiente de trabalho e de respeito entre todos. Apesar de todos estes cuidados, no geral o clima do ambiente, como um todo, é bem descontraído e colaborativo.

## 5.3. Categoria C2b – Crenças e Valores

Todo grupo no seu início reflete os valores originais (o que se acha e não que necessariamente seja), do que é certo e errado, de uma determinada pessoa (líderes ou fundadores), pelo fato de que não existem conhecimentos compartilhados entre os participantes. Para um novo valor ser confirmado, virar uma crença, é necessário que seja validado como uma experiência social compartilhada no qual todo o grupo vivenciou (SCHEIN, 2004).

A empresa, semanas antes da coleta de dados, realizou uma dinâmica de construção da identidade organizacional da empresa, i.e. definiu conceitos de visão, missão e valores. Estes são valores formalizados e validados entre o grupo e caracterizam a forma de trabalho atual ou pretendida por eles

Gerar soluções no ambiente também já é uma característica forte dos membros da Contentools, foi citado em uma das entrevistas um jargão utilizado por eles: “Você nem cita mais que tem um problema em alguma área, você já vai logo pensando na solução e na reunião já apresenta como resolver. Aqui se fala ‘*Houston, we have a solution*’.”

Da mesma forma, todas as atividades que a empresa faz é direcionada com objetivos que ela possui, sendo o principal objetivo do ano de crescer exponencialmente mantendo uma estrutura sólida de trabalho. O foco no que é essencial e não no que é supérfluo foi perceptível em uma conversa com o Coordenador de TI: “Muitas vezes a gente tem muitas *features* para

implementar, mas aí eu penso: ‘isso vai trazer mais crescimento pra empresa? Ou é só legal?’ Aí foco no que é mais importante.”

Há uma preocupação latente entre os gestores da empresa para manter fatores como os citados, mais comuns em empresas com poucas pessoas, mesmo quando a empresa atinge uma escala maior, como se evidencia pelo depoimento da Diretora Executiva:

O grande desafio de uma empresa como a nossa é manter a cultura de inovação ao longo do rápido crescimento, permitindo que os processos tornem-se organizados – mas não engessados. Sabemos das dificuldades desse desafio e traçamos ações para manter a cultura.

#### 5.4. Categoria C2c – Pressupostos Inconscientes

Para Schein (2004) os Pressupostos Inconscientes são paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, é um jeito de solucionar problema. Com o tempo que essa solução foi tão largamente usada que nem se pensa mais na solução (inconsciente), apenas se executa talvez com mínimas variações, e irão contestar qualquer outra alternativa. É o nível mais profundo da cultura.

O *mindset* que mais foi observado e comentado é sobre a incessante busca por automatizar as atividades que os membros possuem em suas funções. Apenas um dos entrevistados comentou que via isso como uma forma de trabalho realmente, pelas próprias palavras dele: “(...) automatização é a regra da casa aqui”.

Apesar de apenas uma pessoa ter tido plena consciência dessa forma de criar soluções, todos os entrevistados e demais observados ao serem indagados sobre quais atividades estavam executando ou planejavam fazer em seguida, sempre esteve vinculado em automatizar algum processo que o mesmo possuía.

A ideia de automatizar, veio desde os primeiros passos da empresa que tinha como proposta automatizar esse processo de geração de conteúdo e pelo fato de almejam ser referência no mercado, o conceito de escalabilidade anda de mãos dadas com este objetivo. Este foi um valor repassado pelos fundadores da empresa, após os próprios membros terem sentido a necessidade disso em suas atividades – experiência compartilhada – tornou-se algo forte e plenamente impregnado na forma de trabalho da empresa.

#### 6. Discussão dos resultados

Neste item passa-se a discutir os resultados apresentados com base na questão de pesquisa e na proposição elaborada a partir do marco teórico revisado.

Foi estabelecida a seguinte proposição: O fazer estratégia ocorre na intersecção das práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005), sendo influenciado pela cultura (SCHEIN, 2004).

Ao longo desta análise foram evidenciadas as principais práticas (o que), práxis (como) e praticantes (por quem) da estratégia que a organização desenvolve, os quais configuram o strategizing ou a Estratégia-como-prática influenciados pelos aspectos culturais da organização.

Conforme a vertente da Estratégia-como-prática a combinação entre as práticas, as práxis e os praticantes são o que compõem o alcance da estratégia, e é evidenciado nas análises das categorias que as microatividades que compõem o dia-a-dia da organização realmente criam este caminho rumo ao alcance da estratégia, neste caso, de crescimento escalável e de forma estruturada. Todas as áreas desempenham atividades que impactam nesse caminho, o que evidencia que todos os membros da organização são praticantes da estratégia da mesma. A



práxis foi ponto de destaque, pois é nessa categoria que a empresa se diferencia das demais em seu segmento e que ganha vantagem sobre as demais, principalmente pela forma como busca automatizar os seus processos.

Quanto aos atributos da cultura organizacional da Contentools, foi possível identificar aspectos que moldam a forma de trabalho da empresa (uma conexão entre a cultura e a práxis) e que são repassados aos novos entrantes da organização. Um ambiente descontraído e jovem, porém, profissional e focado em resultado foi evidenciado ao longo das observações almejadas por este estudo. Pelo fato dos valores da organização terem sido criados em conjunto, encontrou-se coerência entre o que foi formalizado e visto, contudo, falta maior conscientização desses atributos para que realmente seja enraizada na forma de trabalho da empresa e facilmente compreendido pelos novos entrantes.

Ao se analisar a inter-relação entre esses componentes – estratégia-como-prática e cultura organizacional – é possível apontar alguns pontos de convergência entre eles.

Analisando o papel da moderação, o ambiente externo foi decisivo na razão de existir dessa área. Pelo fato de gerirem uma comunidade externa com mais de 500 profissionais, cada um com uma linha editorial peculiar, que podem escrever sobre inúmeros temas, faz-se necessário uma equipe para gerenciar e atestar a qualidade do trabalho destes redatores para que a empresa tenha êxito na entrega da sua proposta de valor.

Pelo fato da empresa estar em um ambiente dinâmico e hostil, com competidores crescendo em ritmo acelerado e ser praticamente uma regra do setor de ser alavancado financeiramente por um fundo de investimento – é necessário se mover rápido também. Com esta influência, é evidenciado em seus valores que coloca conceitos como “ser eficiente” que permeiam a cultura organizacional da empresa (SCHEIN, 2004).

Aprofundando na microatividades, pode-se verificar as práxis da empresa serem afetadas pela cultura em que a empresa está inserida, pelo fato que a maioria dos processos são automatizados, ou se almeja a automatização, com o intuito de aumentar a competitividade.

A cultura organizacional também é afetada por essa dinamicidade do ambiente, quando se evidenciam valores como “ser dedicados”, “foco nos objetivos estratégicos da organização” e mesmo “respeito ao próximo”; evidencia-se a necessidade de foco em resultados que a empresa precisa alcançar para se diferenciar de seus competidores.

Outro ponto relevante, é que o uso de uma plataforma que intermedia e automatiza a produção de conteúdo entre redatores-empresa-clientes faz-se um ponto crucial para o ganho de escala e, conseqüentemente, lucratividade da empresa. Sem a plataforma, seria mais moroso e dispendioso mais gastos para a mesma execução, provavelmente, inviabilizando o negócio no longo prazo. Isso é uma influência que o ambiente impõe à empresa, que necessita realizar todo o processo para o cliente, o qual se diferencia do perfil do cliente norte americano, nesse tipo de produto.

Na mesma linha, o processo de compra do cliente é diferenciado, pelo fato do cliente normalmente não possuir conhecimentos suficientes sobre o tema (complexo), torna-se necessário que a empresa crie práticas que eduquem e promova informações suficientes sobre os benefícios de seus produtos para enfim ocorrer uma compra.

Considerando esses exemplos, entende-se que a proposição colocada de que: O fazer estratégia ocorre na intersecção das práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005), sendo influenciado pela cultura (SCHEIN, 2004) foi corroborada com base nas evidências encontradas e expostas de forma conjunta na análise das categorias analíticas. As contingências

externas impactam diretamente na forma de trabalho da empresa (cultura), que por sua vez, cria uma entidade única com práxis únicas (strategizing) segundo Whittington (2006).

## **7. Considerações finais**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre a estratégia-como-prática, considerando a cultura de uma organização de base tecnológica.

Este estudo teve como base teórica conceitos de estratégia (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965, 1973; MINTZBERG, 1985, 1987, 2010), estratégia-como-prática (WHITTINGTON, 1996, 2006; JOHNSON et al, 2003, 2007; JARZABKOWSKI, 2005, 2010), inter-relacionando estes dois assuntos com cultura organizacional (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 2004; BARNEY, 1986).

Para que o objetivo fosse alcançado, realizou-se uma pesquisa etnográfica (estudo de caso único) em uma empresa de base tecnológica caracterizada pelo alto crescimento e dinamicidade de seu ambiente. Foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, onde participou-se do dia-a-dia da organização por um determinado período, a história oral, por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental da organização e do segmento que ela participa e observação direta semiestruturada.

Neste estudo foi possível identificar as microatividades que os membros da organização praticam em busca do alcance da estratégia organizacional; como ocorrem as práxis decorrentes das atividades práticas identificadas; se buscou analisar o “como” que as práticas eram feitas, promovendo a união entre as práticas existentes com as particularidades que a empresa possui e que modificam a sua forma de fazer estratégia. Também foi possível identificar quem são os praticantes que tinham atuação no fazer estratégia (strategizing) e foi encontrado que todos os membros da empresa participam ativamente na construção do caminho rumo à estratégia almejada, da mesma forma que outros atores externos como parceiros e mentores também tem papel de destaque nessa ação.

Considerando os fatores que compõem a cultura organizacional da empresa, que pelo modelo de Schein (2004) são divididos entre artefatos, crenças e valores e pressupostos inconscientes, foi possível verificar claros artefatos da organização como o clima jovial e descontraído, as peculiaridades na forma de falar, se expressar, a flexibilidade com horários e os rituais de confraternização que a empresa pratica. Da mesma forma, foi possível confrontar os valores tidos como formais e o que realmente é feito na organização. Ainda, foi evidenciado uma forma mais profunda da cultura, que permeia todas as atividades e cria um mindset que guia o trabalho de todos, que foi a busca incessante por automatizar as atividades da empresa, o que corresponde a sua área (mercado) de atuação, como empresa de desenvolvimento tecnológico.

A proposição elaborada a partir da teoria revisada: O fazer estratégia ocorre na intersecção das práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005), sendo influenciado pela cultura (SCHEIN, 2004) pode ser corroborada com base nas evidências encontradas e analisadas nesta pesquisa. As contingências externas impactam diretamente na forma de trabalho da organização (cultura), que, por sua vez, cria uma entidade única que desenvolve práxis únicas (strategizing).

Com esta pesquisa foi possível contribuir com a Academia e com a vertente de estudos da Estratégia-como-prática, atestando a sua relevância e trazendo novas interações, desta vez, com o nível micro-organizacional, aprofundando no detalhamento de como ocorrem as ações e reações no dia-a-dia da organização para enfrentar e participar de um mercado tão dinâmico, o da tecnologia da informação.

Ao estudar uma organização de base tecnológica, acredita-se que um novo objeto de estudo se manifesta e que parece ser uma tendência dos grandes negócios, atualmente.

Para a organização, que está em franco crescimento, este trabalho contribui em apresentar uma fotografia do atual estado da mesma e uma visão de suas práticas e práxis, podendo servir de input para possíveis mudanças ou melhorias nos processos descritos e analisados.

Quanto as limitações deste estudo, destacam-se a questão do tempo disponibilizado para a coleta de dados. Caso, houvesse a disponibilidade do pesquisador de acompanhar por um maior período de tempo, como por exemplo, essa fase de meses em crescimento exponencial, certamente seria possível extrair um conhecimento mais elaborado sobre o tema.

Por outro lado, está a questão das definições das categorias de análise que se restringem a um limitado conjunto de autores e a profundidade com que são tratadas, que nem sempre correspondem com os anseios da pesquisa. As categorias de análise do ambiente, por exemplo, configuram uma limitação. O termo complexidade, que corresponde a um conjunto de elementos heterogêneos e interconectados que dificultam a tomada de decisão estratégica (Ansoff, 1987) não se utilizou neste trabalho. Ainda que, este sentido do termo complexidade, seja perfeitamente complementar e não contraditório com a questão de pesquisa analisada. De qualquer forma, o objetivo do trabalho não foi o de estudar a intensidade das características do ambiente, o qual pode servir como sugestão de pesquisa futura.

Da mesma forma, recomenda-se como futuras linhas de pesquisa, que continue o aprofundamento de estudos da estratégia-como-prática, uma vez que já se pode atestar que quanto mais micro-organizacional for o estudo, mais diferenças e descobertas existirão para o estudo da estratégia. Assim como, a realização de estudos etnográficos e com análise qualitativa dos dados sobre este tema, por propiciarem a oportunidade de averiguação em profundidade dos fenômenos estudados (GODÓI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006).

Ainda, indica-se a continuação de estudos em empresas de base tecnológica, por apresentarem um elevado crescimento e características de complexidade e elementos intrínsecos que acentuam a curiosidade científica e apontam para questões referentes a como ocorreram as estratégias, neste contexto específico, já que parecem se configurar como organizações que necessitam novas e diferentes maneiras de se administrar.

## Referências

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

\_\_\_\_\_. *Business strategy*. Middlesex: Penguin Books, 1973.

\_\_\_\_\_. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 501-515, 1987.

BARNEY, J. *Organizational Culture: Can it be a source of sustained Competitive Advantage?* *The Academy of Management Review*, v. 11, p.656-665, 1986

BURNS, T; STALKER, G.M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.

CHANDLER, A. *Strategy and structure: charts in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1962.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In: *O Planejamento da pesquisa qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEAL, T., KENNEDY, A, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachussets: Adisson-Wesbey, 1982.

GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

**IDC Brasil.** Em 2014, US\$ 175 bilhões serão investidos em TIC no País, que se consolida como 4º maior mercado do mundo. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1588>>. Acesso em: 10 maio de 2014.

**JARZABKOWSKI, P.** *Strategy as practice: an activity-based approach*. California: Sage, 2005.

\_\_\_\_\_.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relation*, v.60, p.5-67, 2007.

\_\_\_\_\_. *Activity theory approaches to studying strategy as practice*. Cambridge handbook of strategy as practice; Cambridge (UK): Cambridge University Press, p. 127-140, 2010.

**JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R.** *Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view*. Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1: p.3-22, 2003.

**JOHNSON, G.** et al. *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge, 2007.

**JUNIOR, E. B.** *A explosão do marketing de conteúdo*. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/digitos/2014/04/14/a-exploracao-do-marketing-de-conteudo/>>. Acesso em 15 de maio de 2014.

**LAWRENCE, P; LORSCH, F.** *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

**MASON, R. B.** *The External Environment's Effect on Management and Strategy: a Complexity Theory Approach*. *Management decision*, v.45, n.1, p. 10-28, 2007.

**MINTZBERG, H.; WATERS, J.** *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, v.6, n.3, p. 257-272. 1985.

**MINTZBERG, H.** *The Strategy Concept II: Another look at why organizations need strategies*. *California Management Review*, v.30, n.1, p.25-32. 1987.

**MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**PÉREZ AGUIAR, W.** "El estudio de Casos". En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide, 1999.

**PETTIGREW, A.** *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

**PORTER, M. E.** *Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**SCHEIN, E.** *Organizational culture and leadership*. São Francisco; Jossey-Bass press: 2004.

**SCOTT, W. R.** *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 2002.

**TROCHIM, W.K.** *Outcome Pattern Matching and Program Theory*. *Evolution and Program Planning*. v. 12, p. 355-66, 1989.

**VAARA, E; WHITTINGTON, R.** *Strategy as practice: Taking social practices seriously*. *Academy of Management Annals*. 2012

**VERGARA, S. C.** *Métodos de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**WHITTINGTON, R.** *O que é estratégia?* São Paulo: Thomson Learning, São Paulo, 2002.

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

\_\_\_\_\_. *Making strategy: the hard work of institutional innovation in an open professional field*. In: *Annals of XIV EURAM – European Academy of Management Annual Meeting*, Valencia, 2014.

**YIN, Robert K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.