

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA PELA PERSPECTIVA DAS TEORIAS INSTITUCIONAL E DA  
ESTRUTURAÇÃO**

**ANALYSIS OF STRATEGY BY PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL AND STRUCTURATION  
THEORIES**

**Márcio Jacometti**

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Paraná  
Professor de Gestão da UTFPR/Campus Cornélio Procópio  
Endereço: Av. Alberto Carazzai, 1640, Centro, CEP: 86300000. Cornélio Procópio, PR, Brasil  
Telefone: (043) 35204000  
E-mail: [marcio.jacometti@gmail.com](mailto:marcio.jacometti@gmail.com)

**Marystela Assis Baratter Sanches**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná  
Professora do Grupo Uninter nos cursos de Gestão Empresarial  
Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, CEP: 80210170. Curitiba, PR, Brasil  
Telefone: (41) 33604365  
E-mail: [marystela.baratter@gmail.com](mailto:marystela.baratter@gmail.com)

**Sandro Aparecido Gonçalves**

Doutorado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV  
Professor na Universidade Federal do Paraná  
Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, CEP: 80210170. Curitiba, PR, Brasil  
Telefone: (41) 33604360  
E-mail: [sag2@uol.com.br](mailto:sag2@uol.com.br)

Artigo recebido em 03/06/2013. Revisado por pares em 04/11/2013. Reformulado em 25/11/2013. Recomendado para publicação em 03/12/2013 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 20/12/2013. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

O presente ensaio tem por objetivo analisar, a partir da perspectiva das teorias institucional e da estruturação, três escolas de estratégia definidas no livro “Safári de Estratégia”, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e propor uma alternativa para investigar o constructo estratégia. O critério utilizado para selecionar três entre as dez escolas tratadas na obra levou em conta aspectos que se alinham com o institucionalismo organizacional. A primeira escola analisada foi a empreendedora que está centrada no ator social, uma vez que a ele é admitida a possibilidade de afetar a estrutura. Em seguida, analisou-se a de posicionamento, que considera estratégias genéricas para serem implementadas pelas organizações. E, finalmente, para visualizar a dimensão intersubjetiva, a escola analisada foi a cognitiva, que aborda processos mentais coletivizados para configurar a ação estratégica. A partir da delimitação deste quadro teórico, o artigo apresenta um novo modelo para explicar a formação da estratégia pela perspectiva institucional e estrutural de análise, sendo este o principal resultado do trabalho. O desafio é realizar estudos empíricos que descrevam esse processo a partir de estudos de caso que procurem explicar a estruturação da estratégia como prática social no nível micro de análise.

**Palavras-chave:** Estruturação da estratégia; Estratégia como prática; Institucionalização da estratégia.

## ABSTRACT

This essay aims to examine, from the perspective of institutional and structuration theories, three schools of strategy defined in the book “Strategy Safari”, by Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), and propose an alternative to investigate the construct strategy. The criteria used to select three among ten schools handled by the work took into account aspects aligned with organizational institutionalism. The first school analyzed was the entrepreneur school, which focuses on social actor, once it is admitted that he is able to affect the structure. Next, it was analyzed the position school that considers generic strategies to be implemented by organizations. Finally, to view the inter-subjective dimension, the cognitive school was analyzed because addresses the mental processes collectivized to set strategic action. From the definition of this theoretical framework, this paper presents a new model to explain the formation of strategy from institutional and structural perspective, which is the main result of the work. The challenge is conducting empirical studies that describe this process from case studies that seek to explain the structure of strategy as a social practice at micro level of analysis.

**Keywords:** Structuration of the strategy; Strategy practice; Institutionalization of the strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa, sob a visão da teoria institucional de base sociológica, conjugada com a teoria da estruturação de Giddens (1989), três escolas de estratégia definidas no livro “Safári de estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

propõe uma nova forma para investigar o conceito de estratégia. O critério utilizado para escolher três entre as dez escolas tratadas na obra leva em conta aspectos que se alinham com a lógica institucionalista sociológica. Em termos ontológicos, apreende-se algumas justificativas para a escolha. Na medida em que o estruturacionismo auxilia a fundamentação do institucionalismo na dualidade da estrutura, elege-se, em primeiro lugar, a escola empreendedora que está centrada no sujeito, uma vez que ao sujeito é admitida a possibilidade de afetar a estrutura, remetendo ao conceito de habilidade social (FLIGSTEIN, 1997a) e ao de *institutional work* (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; MARTI; MAIR, 2009). Em segundo lugar, indica-se a escola de posicionamento, que considera a existência de estratégias genéricas para serem articuladas e implementadas pelas organizações. Nesse sentido, a dualidade da estrutura, sob a ótica giddensiana, é contemplada na análise. Para visualizar a dimensão intersubjetiva, a mais apropriada é a escola cognitiva que analisa os processos mentais coletivizados para configurar a ação estratégica mediante mapas cognitivos.

Dessa forma, a escolha não é aleatória, mas intencional, visto que no estruturacionismo, a estrutura pode condicionar a ação, mas é a ação que dá suporte à estrutura, uma vez que a sua essência é a noção de sujeito como reafirmador da estrutura. Os elementos da superestrutura são apenas analiticamente separados. Da leitura de Gehlen e Mocelin (2009):

Para Marx, a sociedade humana comporta uma dupla dimensão, as quais chamou de infraestrutura e superestrutura. A infraestrutura [...] corresponde à base material [...], cuja centralidade está no processo de trabalho, o qual implica a articulação entre as forças produtivas (trabalho e meios de produção) e o conjunto das relações sociais de produção [...]. A uma infraestrutura corresponderá sempre uma superestrutura, que é expressão dessas relações de produção. A superestrutura comporta o conjunto das representações sociais, como as jurídicas, políticas e religiosas, que justificam e visam preservar as relações sociais em seu *status quo* [...]. Entre os níveis da infraestrutura e o da superestrutura, existe uma relação dialética, ou seja, uma relação de mútua determinação. (MOCELIN, 2009, p. 16).

A instituição em Giddens (1989), por sua vez, é um composto de três processos de ação: ação comunicativa, ação política e ação coercitiva, e as escolas de estratégia indicadas podem ser explicadas num processo dialético, conforme descrito adiante. O sujeito é condicionado, mas não é determinado. Giddens (1989) configura o estruturalismo (determinantes) e o funcionalismo (regularidades) como elementos que condicionam o

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

sujeito, mas que não inibem a sua ação. À medida que o sujeito evolui, conforme vai mudando a sua forma de comunicação, as suas relações de poder e vai questionando normas, ele pode modificar a estrutura, num movimento que vai do individual ao coletivo e do coletivo ao individual. Quando se foca na agência<sup>1</sup> se está muito mais próximo do ideal subjetivo e quando se amplia para a estrutura se está muito mais próximo do ideal objetivo. Esse ir e vir pode caracterizar a análise institucional, ou seja, admite-se que as práticas institucionalizadas no contexto ambiental influenciam as ações estratégicas das organizações e, por outro lado, que as próprias ações organizacionais concorrem para o estabelecimento da estrutura organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005). Nesse sentido, a influência do ambiente restringe, mas não determina o conjunto de práticas que serão desenvolvidas pela organização. Diante da diversidade de situações empíricas que podem ser encontradas, o nível de determinação das ações estratégicas pode variar entre setores e organizações (SCOTT; DAVIS, 2008).

O presente ensaio teórico é uma reflexão que utiliza a perspectiva institucional de análise e a teoria da estruturação para agrupar três escolas de estratégia que foram desenvolvidas isoladamente. Busca-se dar sentido, conforme entendido por Weber (1994), ao ciclo que pode ser dimensionado na junção das três escolas de estratégia: empreendedora (sujeito), cognição (interpretação) e posicionamento (estrutura). Boa parte dos fundamentos do institucionalismo organizacional se deve a Weber, ao buscar a intencionalidade do sujeito para entender o resultado da ação humana e sua relação dinâmica com as estruturas reais. Para Giddens (1989), sempre há intencionalidade na ação do sujeito, que ele mesmo denomina como agência, contudo, ele defende que uma ação pode desencadear consequências não previstas pelo agente. Já em Weber, o princípio básico para explicar os eventos é a racionalidade, o motivo da ação social, sendo internalizadas no agente as consequências da própria ação. Weber mantém o conceito de intencionalidade na agência e em suas consequências. Um dos *gaps* da teoria institucional está justamente nesse conceito.

---

<sup>1</sup> [Agência] é o engajamento temporalmente construído por atores de diferentes ambientes estruturais – os contextos de ação temporais relacionais – que por meio da interação do hábito, imaginação e julgamento reproduzem e transformam estruturas em resposta interativa para os problemas propostos pela mudança das situações históricas. Essa definição engloba o que nós analiticamente distinguimos enquanto diferentes elementos componentes da agência humana: repetição, projetividade e avaliação prática. Tais elementos correspondem às diferentes orientações temporais de agência, permitindo que se examinem formas de ação que sejam mais orientadas para o passado (hábito), para o presente (julgamento) e para o futuro (projeção). (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 970-971, tradução livre).

Nesse sentido, o problema de pesquisa é motivado pelo desafio de se explicar como essas escolas podem ser desenvolvidas no ambiente institucional e competitivo das organizações contemporâneas e de que forma suas práticas podem ser legitimadas a ponto de serem institucionalizadas ou não, incorporando o conceito de agência em Weber (1994) e Emirbayer e Mische (1998). Partindo-se de uma interpretação inicial dos pesquisadores e de uma breve revisão teórica sobre teoria institucional, a presente análise necessita de contribuições dos pares da linha de pesquisa para ser validada e está em construção. A partir da proposta de pesquisa, o texto apresenta um levantamento bibliográfico das escolas de estratégia selecionadas e insere a análise institucional e estrutural de forma simultânea para gerar o modelo teórico que poderá embasar pesquisas empíricas futuras sobre estratégia.

## **2 FUNDAMENTOS DA TEORIA INSTITUCIONAL DE BASE SOCIOLÓGICA**

De acordo com Scott (2008), a teoria institucional desenvolveu-se a partir da obra de Weber, que foi traduzida para o inglês, e dos trabalhos de Parsons (1967, 1971) e Simon (1976, 1979). O chamado velho institucionalismo de Veblen (1898), Commons (1934) e Mitchel (1941) “centra sua análise na importância das instituições, reivindicando uma genuína economia evolucionária” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 82), focando sobre hábitos, regras e sua evolução ao longo do tempo.

Já a abordagem neoinstitucionalista, segundo Conceição (2002, p. 84), “é derivada da forte influência de Veblen (1898), resgatando a importância de conceitos centrais ao antigo institucionalismo norte-americano e do crescente vigor teórico da tradição neoschumpeteriana”. Segundo Samuels (1995), os neoinstitucionalistas focam sobre a organização e o controle da economia, enquanto sistema mais abrangente e complexo do que o mercado. Apesar da vertente econômica, Hall e Taylor (1996) identificaram três versões do neoinstitucionalismo:

(1) O institucionalismo econômico (também chamado de escolha racional), opera em dois níveis inter-relacionados: o ambiente institucional e as instituições de governança, em que os atores são estimulados a fazer adaptações institucionais diante de mudanças na tecnologia ou nas regras do jogo, para ajustar a estrutura de governança e manter a eficiência. (NORTH, 1990). Nos anos 1970, predominaram trabalhos com ênfase nos atores racionais e nas respostas racionais a determinadas circunstâncias, e mais recentemente, a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

nova economia institucional (NEI) ganhou destaque ao se preocupar “com aspectos microeconômicos, com ênfase na teoria da firma em uma abordagem não convencional, mesclada com história econômica, economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 86). Os principais autores que desenvolveram pesquisas nessa perspectiva foram Coase (1993) e Williamson (1981, 1995).

(2) O institucionalismo histórico (também chamado de comparativo) “se desenvolveu como reação contra a análise da vida política em termos de grupos e contra o estruturo-funcionalismo, que dominavam a ciência política nos anos 1960 e 1970” (HALL; TAYLOR, 1996, p. 937). Essa perspectiva considera as instituições primeiramente como legados políticos de lutas históricas concretas, adotando assim uma visão que privilegia o poder político das instituições. (ALMOND; POWELL JR., 1956; STEINMO; THELEN; LONGSTRETH, 1992). O modelo de Mahoney e Thelen (2010) sobre as diferentes mobilizações dos atores para a mudança institucional caracteriza que o sucesso dos vários tipos de agentes depende crucialmente das coalizões que os atores conseguem moldar deliberadamente ou que emergem inesperadamente no decurso das forças distributivas de poder.

(3) O institucionalismo organizacional (também chamado de sociológico) preocupa-se em entender “como e por que as organizações se comportam da maneira que se comportam e com quais consequências” (GREENWOOD et al., 2008, p. 1), buscando investigar questões de pesquisa relacionadas a campos organizacionais e ao contexto institucional mais amplo. Os *papers* seminais de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Scott (1983) e Tolbert e Zucker (1983) introduziram o que ficou conhecido como novo institucionalismo sociológico na literatura. Essa perspectiva se aproxima da reflexão realizada neste artigo.

A teoria institucional, além de ampla, é inclusiva, pois ela discute como a sociedade se impõe sobre os sujeitos e como os sujeitos constroem a sociedade. A questão que se apresenta e que estabelece um divisor de águas entre o velho e o novo institucionalismo é sobre que ser é esse, socialmente construído que não é livre e não é determinado?

A nova abordagem institucional sociológica foi delimitada por Meyer e Rowan (1977), que se assentaram sobre a perspectiva construcionista da realidade (numa Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

abordagem mais fenomenológica). Os autores enfatizaram como elementos normativos e cognitivos poderiam ser empregados para explicar a natureza da estrutura organizacional. Teóricos dessa linha (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT; MEYER, 1991) defendem que a legitimidade é um ponto central para a sobrevivência organizacional. Tanto a visão mais antiga como o novo institucionalismo sociológico informam aspectos centrais para explicar a relação organização/ambiente, ainda que o façam enfatizando elementos diferentes (cooptação, mitos de racionalidade etc.) e noções diversas de ambiente organizacional (comunidade e campo organizacional). Essa discussão não caracteriza uma ruptura, mas sim uma mudança do nível macro para o micro de análise, uma vez que a teoria institucional, por enfatizar a importância dos fatores ambientais, pode ser confundida como uma teoria determinista. Assim, novas possibilidades de pesquisa podem enfatizar estudos a partir do nível micro de análise, sem deixar de levar em conta o contexto institucional mais amplo. A nova vertente do *institutional work* (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009), por exemplo, busca essa alternativa.

O sujeito experimenta o mundo subjetivamente construído de forma objetiva nas relações sociais. Existem problemas de pesquisa que podem ser elaborados tanto no micro, no meso como nos macrocosmos. A teoria institucional deve se preocupar com o micro social para a mudança organizacional e utilizar a teoria dos campos para analisar a transposição de uma organização para outra. A teoria institucional visa justamente compreender a dinâmica que se estabelece entre os fatores determinantes e condicionantes da ação da estrutura social (macro processos) e a ação do sujeito (micro processos) (GREENWOOD *et al.*, 2008; LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Nesse sentido, ao considerar que o sujeito reproduz e produz novos padrões de comportamento, ou seja, o sujeito recria a estrutura social ao mesmo tempo em que se constitui a partir desta, pode-se afirmar que a teoria institucional é estruturacionista<sup>2</sup>. “Em síntese, toda instituição é condição para as estruturas sociais e para a agência. Ela tanto possibilita como limita a constituição e a

---

<sup>2</sup> De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2005), o estruturacionismo decorre da “associação dos pressupostos da teoria neoinstitucional com a noção de ação estruturada, entendida como uma versão renovada da não-ação; em consequência, a ideia de considerá-los como propulsores de determinismo ambiental, na medida em que são vistos como opostos à lógica da ação estratégica predominante na primeira fase do institucionalismo [...]. A teoria neoinstitucional se situa mais apropriadamente em posição intermediária no *continuum* entre as orientações determinista e voluntarista da ação organizacional”. (SILVA, FONSECA; CRUBELATTE, 2005, p. 85-86).

manifestação da estrutura e da capacidade de agência” (SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005, p. 95).

Um conceito central que dilemiza o neoinstitucionalismo é, sem dúvida, o de isomorfismo institucional. (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Na medida em que o processo de isomorfismo se refere às pressões institucionais e competitivas num determinado campo organizacional, fazendo com que as organizações se assemelhem umas às outras em busca da legitimidade, estudos mais recentes (DIMAGGIO, 1988; HOLM, 1995; LAWRENCE; SUDABBY, 2009) afirmam que na direção oposta, ou seja, em processos *bottom-up*, a mudança é possível por meio da ação dos atores sociais, levando a uma heterogeneidade no campo organizacional. Para conseguir captar esse movimento contrário, faz-se necessário analisar o processo, a substância.

Como as regularidades vão se estabelecer do nível micro ao macro? Como tornar isto previsível? A economia institucional é prescritiva: nível do dever ser. A economia sociológica está confinada no nível descritivo, na dinâmica do fenômeno. Que tipo de práticas consegue atravessar organizações e o que explica a diversidade dentro do campo organizacional e/ou impede a homogeneidade? Qual a natureza do processo isomórfico? Existem diferenças na natureza do processo de isomorfismo. Segundo a pesquisa de Gonçalves (2006), na análise do campo organizacional, o processo isomórfico nunca será totalmente homogêneo ou totalmente divergente (heterogêneo).

Na medida em que campo organizacional é tanto um nível de análise como um sistema intermediário entre as organizações e a sociedade, denota “a existência de uma comunidade de organizações que compartilham um sistema de significados comuns e cujos participantes interagem mais frequentemente uns com os outros do que com atores de fora do campo” (SCOTT, 1994, p. 207-208).

O ambiente é então considerado pelos adeptos da abordagem institucional como setor social, ou campo externo que possui organizações fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços similares, além de organizações responsáveis pela promulgação de regras de funcionamento organizacional e de alcance da legitimidade ambiental. (SILVA; FONSECA, 2001). Cabe salientar que a legitimidade é garantida por atitude interna ou por expectativa de determinadas consequências, ao invés de por imposição externa aos agentes, conforme descreve Weber (1994). Desse modo, a interpretação também está vinculada estreitamente com a legitimidade como aspecto fundamental de toda instituição, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.



permitindo compreender por que uma regularidade qualquer de coisas não é considerada instituição: enquanto tal, aquela regularidade deve ser explicada pelo fato de os indivíduos submetidos a sua vigência aceitarem a sua legitimidade.

Conforme demonstra Giddens (1989), legitimação enquanto dimensão dos sistemas sociais mantém conexão constante com significação e dominação que, assim, estão conjuntamente envolvidas em toda a ação. Nesses termos, legitimidade é a palavra-chave da teoria neoinstitucional, pois é o elemento que permite a manutenção ou a mudança das instituições: questionamentos a respeito da adequação de práticas, normas e procedimentos em razão de pressões internas e externas podem impossibilitar a reprodução dos padrões institucionalizados, acarretando a perda da sua legitimidade; ou seja, o desencadeamento de um processo de desinstitucionalização, que exige a redefinição e a subsequente relegitimação de novos significados e ações, típicas da emergência de um processo de reinstitucionalização (JEPPERSON, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996a, 1996b; OLIVER, 1992).

Na sequência, são apresentadas as escolas de estratégia selecionadas e analisadas sob a perspectiva institucional e da estruturação de forma a suportar um novo modelo teórico de formação da estratégia.

### **3 A ESCOLA EMPREENDEDORA**

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedora focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, enfatizando intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Essa compreensão promove a perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. Aqui a estratégia é menos coletiva ou cultural e mais pessoal. Assim, a organização torna-se sensível aos ditames do empreendedor e o ambiente torna-se o terreno no qual o líder manobra com alguma facilidade, ao menos em termos de dirigir a organização num nicho protetor. Fiel ao seu rótulo, a visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado, sugerindo que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção e emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso. A ideia de visão parte da noção de que o estrategista

não poderá ver à frente a não ser que veja atrás, porque qualquer boa visão do futuro tem que estar enraizada na compreensão do passado.

Esta escola se originou da Economia, pois o empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica. Nesta, o empreendedor era limitado a decidir quais quantidades produzir e a que preços. Com o advento das grandes empresas, essa teoria deu origem à Teoria do Oligopólio, mas mesmo assim o empreendedor tinha pouco a fazer além de calcular preços e quantidades. Vários economistas, entre eles, Karl Marx, consideravam essa visão econômica do empreendedor estreita e uma grande falha da Economia. A figura seminal que colocou o empreendedor em evidência no pensamento econômico foi Schumpeter (1950) que introduziu o conceito de **destruição criativa**, em que o empreendedor dirige o motor que permite ao capitalismo avançar, mediante a inovação.

Knight (1967) conceitua o espírito empreendedor como sinônimo de risco pesado e manuseio da incerteza e Drucker (1970) identifica o espírito empreendedor com a própria administração. Assim, dependendo do ponto de vista, um empreendedor pode ser o fundador de uma organização, gerente da sua própria empresa ou o líder inovador de uma organização de propriedade de outros.

Em seguida, a escola empreendedora é analisada sob a perspectiva institucional e estruturacional. A intenção é ampliar a compreensão do conceito de estratégia a partir da ação do empreendedor institucional que tanto pode ser restringida como estimulada, em função das instituições que prevalecem no contexto institucional. Dessa forma, a análise estruturacionista propicia condições para se apreender a realidade vivenciada por este empreendedor.

### 3.1 ANÁLISE INSTITUCIONAL DA ESCOLA EMPREENDEDORA

A visão econômica que a escola empreendedora traz é reducionista na medida em que supervaloriza a posição do indivíduo como agente principal para deliberar estratégias para a organização, conduzindo a uma visão heroica distorcida sobre o empreendedor. Nessa visão, o empreendedor é individualizado e geralmente é um empresário de sucesso num mundo onde o fracasso não é admitido e perfis de empreendedores são criados para serem seguidos como modelos cartesianos, desconsiderando qualquer possibilidade de análises mais focadas na construção social do

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

agente empreendedor que necessariamente envolve um pequeno grupo (OLSON, 1999). Para Weber (1994), o agente ou os agentes são pessoas individuais ou representações coletivas portadoras compreensíveis de ações orientadas por um sentido subjetivo. O agente, mediante a sua compreensão, a partir da relação com o outro, é quem realiza a ação social. Os limites entre uma ação com sentido e um comportamento simplesmente reativo, não relacionado com um sentido visado pelo agente, são inteiramente fluidos. Para outros fins de conhecimento ou para finalidades práticas, pode ser conveniente e mesmo inevitável tratar de determinadas formações sociais como o Estado, cooperativas, sociedades por ações, fundações etc., como se fossem indivíduos (por exemplo, como detentores de direitos e deveres ou como agentes em ações juridicamente relevantes). Assim, a Sociologia não pode ignorar as formações conceituais de caráter coletivo próprias a outras concepções. Quando se fala dessas formações sociais, refere-se meramente a determinado curso da ação social de indivíduos, efetivo ou construído como possível. Isso se aplica especialmente às representações de algo que em parte existe e pretende vigência, que se encontram na mente das pessoas reais e pelas quais se orientam suas ações. (WEBER, 1994).

Segundo Olson (1999, p. 77), indivíduos racionais que formam um pequeno grupo têm interesse na obtenção de um benefício coletivo. Ele define indivíduo racional como aquele que procura realizar seus objetivos por meios “eficientes e efetivos”. Qualquer objetivo, desde o mais egoísta até o mais altruísta, pode ser perseguido de forma racional. Mas o autor focaliza especificamente o comportamento de indivíduos racionais que formam aquilo que chama de grupos econômicos, ou seja, grupos cujos membros têm interesse na obtenção de benefícios coletivos que resultem em vantagens materiais para si próprios. Geralmente o indivíduo isolado está em estado de inércia e é mais difícil para ele entrar em ação, uma vez que o custo da ação é elevado para o benefício que se pode obter. Num pequeno grupo (de três a dezoito indivíduos), o benefício de se fazer é o mesmo, o custo diminui e a tendência de entrar em ação é maior. Já num grande grupo de duzentas pessoas, por exemplo, quem age é um pequeno grupo para organizar e deliberar ações. O grande grupo, assim como um indivíduo, tende a um estado de inércia. O custo é certo e o benefício de entrar em ação é incerto. O grande grupo tem que ser muito coagido e estimulado para entrar em ação.

O empreendedor institucional necessariamente forma um pequeno grupo para agir, sendo a unidade de análise que mais age na sociedade. Assim, agência mais

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

intencionalidade, mais alocação de recursos, mais uma coalizão que visa a uma mudança institucional ou criar uma instituição, culmina no conceito de **empreendedorismo institucional**. Esse conceito composto trata da imersão social e do conceito de práxis. Refere-se, portanto, a atividades de atores que têm interesses em arranjos institucionais particulares e que influenciam recursos para criar novas instituições ou para transformar as existentes (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004), enquanto que empreendedores institucionais são aqueles atores cuja responsabilidade é atribuída pelas instituições novas ou modificadas.

Esses conceitos são associados aos de DiMaggio (1988), que argumenta que novas instituições surgem quando atores organizacionais com recursos suficientes vêm nelas uma oportunidade para fazer prevalecer interesses que eles valorizam muito. A literatura refere-se ao empreendedorismo institucional como a ponte entre o novo e o velho institucionalismo por reintroduzir considerações sobre agência, poder e interesses na análise de campos organizacionais (POWELL; DIMAGGIO, 1991; GREENWOOD; HININGS, 1996).

O *institutional work* (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009), por sua vez, trata do problema entre prática e práxis e leva o mesmo conceito de empreendedorismo institucional na imersão social no processo de microconstrução do contexto institucional. O que diferencia os dois conceitos é o fato de o empreendedorismo institucional não ter fundamentação teórica para explicar processos de desinstitucionalização ou de reinstitucionalização.

Lawrence e Sudabby (2006) e depois Lawrence, Sudabby e Leca (2009) desenvolveram o conceito de *institutional work*, com o foco em entender como as ações afetam as instituições. Esse conceito permite o entendimento sobre várias formas de agência, pois não se restringe apenas à criação de novas instituições, como é o caso do empreendedorismo institucional, mas permite trabalhar com diversas formas de agir, entendidos como comportamento intencional, reflexivo e discursivo. (SCHILLER-MERKENS, 2008). Lawrence e Suddaby (2006, p. 215) referem-se ao *institutional work* como “a ação intencional dos indivíduos e organizações que visam à criação, manutenção e interrupção das instituições”. Uma contribuição importante desse conceito é a que desafia a visão dominante e heroica da agência em muita pesquisa sobre empreendedorismo, inclusive institucional, e abrange um espectro mais amplo de atores e atividades. *Institutional work* pode ser comparado à noção de habilidade social proposta por Fligstein (1997a, 1997c), pois

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

ambos têm a mesma finalidade, que é a produção, reprodução ou contestação de instituições, porém, a habilidade social enfatiza que para a ação ser empreendida, a cooperação entre atores se faz necessária. Já a ideia de habilidade social é definida como a habilidade para induzir cooperação. Ela é elaborada para sugerir como os atores são importantes para a construção e reprodução das ordens sociais locais (campos, arenas ou jogos) (FLIGSTEIN, 1997b).

A principal contribuição de Fligstein é sintetizar *insights* conceituais que já existem na literatura a respeito do institucionalismo sociológico. O autor fornece ferramentas para analisar o papel dos atores na emergência, estabilidade e transformação de muitos tipos de ordens sociais. A essência de sua obra é uma tentativa de desenvolver uma visão interacionista simbólica da ação que é tanto estratégica como baseada em atores com identidades coletivas e motivos para a ação. Atores sociais sempre materializam a reprodução de campos, que depende da habilidade deles em dominar organizações. Por isso, é possível para os empreendedores institucionais criar novos sistemas de significados.

No conceito de empreendedorismo institucional, a estratégia está presente na mobilização de recursos e no processo de se institucionalizar as práticas que precisam ser reafirmadas. Dessa forma, a escola de estratégia empreendedora apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) pode ser desconstruída para adquirir um novo significado centrado no empreendedorismo institucional, pois sua perspectiva linear e unilateral<sup>3</sup> é superada.

#### 4 A ESCOLA DE POSICIONAMENTO

A necessidade das corporações para reduzir a incerteza, compartilhar práticas e controlar as variáveis ambientais estimularam o desenvolvimento da escola de posicionamento para a formação de estratégias, enfatizando a importância das próprias estratégias, não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas (MINTZBERG;

---

<sup>3</sup> A Escola Empreendedora da estratégia polariza a figura do líder empreendedor e, nesse sentido, ela adquire uma conotação unilateral, principalmente em estudos que investigam empreendedores de sucesso como os de McClelland e Winter (1971) e de McClelland (1972), de modo a reforçar características empreendedoras para explicar o sucesso empresarial como se tais empreendedores fossem super-heróis, sem levar em conta fatores ambientais favoráveis.

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Dessa forma, estratégias específicas disponíveis poderiam ser prescritas às organizações e aos contextos nos quais cada uma poderia funcionar melhor.

Com sua obra “Estratégia competitiva”, Porter (1980) analisou as vantagens e restrições de estratégias no ambiente industrial competitivo, reforçando o conteúdo da estratégia. Essa escola afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis numa determinada indústria. Tal assertiva se fundamenta na ideia de que há estratégias ótimas que são mais eficientes do que outras, polarizando a influência do que vigora no contexto sobre as organizações. Acumulando essa lógica, a escola de posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias denominadas de estratégias genéricas, capazes de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O modelo de análise competitiva proposto por Porter (1980) ilustra tal lógica ao identificar cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência: (1) ameaça de novos entrantes; (2) poder de barganha dos fornecedores; (3) poder de barganha dos clientes; (4) ameaça de produtos substitutos e (5) intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes. As peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar porque as organizações adotam uma determinada estratégia. Porter afirma que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, que combinadas com o escopo de uma determinada organização, produzem três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média: (1) liderança em custo por meio do ganho de experiência e da produção em larga escala; (2) diferenciação mediante o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos e (3) foco em segmentos de mercado estreitos utilizando uma das duas estratégias anteriores. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a noção de que a estratégia precede a estrutura foi mantida nesta escola, mas outra forma de estrutura, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional.

Essa escola trouxe contribuições importantes para os conglomerados já estabelecidos de modo a maximizar seus resultados. Elevou a importância do planejador que passou a ser um analista no processo de selecionar estratégias genéricas e difundiu o senso comum sobre como formular estratégias. Pelo seu caráter prescritivo, motivou o surgimento de empresas de consultoria tendo a estratégia como foco e injetou informações úteis no

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

processo de criação de estratégias, prescrevendo métodos como a Matriz de Crescimento-Participação (HENDERSON, 1979) e a Curva de Experiência (YELLE, 1979) que permitiram, por algum tempo, a busca da liderança do mercado para muitas empresas americanas.

Por outro lado, promoveu a separação entre o pensamento e a ação, por meio do conjunto de técnicas analíticas para desenvolver estratégias, tornando o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado, prejudicando o aprendizado estratégico. Com forte inclinação econômica, favorece a manutenção de indústrias já estabelecidas com imposição de barreiras de entrada, em detrimento de aspectos sociais e políticos. Ao se posicionar estratégias, espera-se que o estrategista lide com abstrações, distante do mundo tangível de se fazer produtos e fechar vendas, pois trata a estratégia como dedutiva e deliberada, como se aprendizado estratégico e estratégia emergente não existissem. A escola de posicionamento, tão pró-ativa em tom, está entre as mais deterministas de todas as escolas de pensamento sobre estratégias. Ao mesmo tempo em que ela proclama a escolha gerencial, delinea categorias, nas quais as organizações devem se encaixar para sobreviverem.

A análise estratégica pareceria apropriada para a formulação de estratégias se as condições fossem estabelecidas e estáveis para fornecer dados adequados que pudessem ser analisados num único centro, o que não é factível. Dessa forma, a estrutura alimentada por estratégias genéricas pode ruir a quaisquer novas variáveis que possam operar em mercados diversos. Nesse sentido, parece pertinente analisar a escola de posicionamento na dualidade da estrutura e diagnosticar o reverso da medalha que lhe falta.

#### 4.1 A ESCOLA DE POSICIONAMENTO E A DUALIDADE DA ESTRUTURA

Ao propor o uso de estratégias genéricas, a escola de posicionamento cristaliza uma estrutura de estratégias consideradas adequadas a determinadas situações de uma indústria. Com isso, o processo de formação de estratégias deixa de ser dinâmico, a capacidade de agência praticamente desaparece e o paradoxo da agência inserida faria sentido (GARUD, HARDY; MAGUIRE, 2007; BATTILANA; D'AUNNO, 2009). Sendo assim, a dualidade da estrutura não é admitida nesta visão e, para ampliá-la, seria necessário incorporar sua lógica e o importante papel da agência para reafirmar a estrutura ou modificá-la. Ao limitar o surgimento de estratégias específicas, ocorrem pressões

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

institucionais para o fenômeno de mimetização e o isomorfismo contribui para a homogeneização do setor e gera fortes restrições para dissonâncias estratégicas. Para Fligstein (1997b), há dois grupos relevantes cujos atores trabalham para obter cooperação: aqueles dentro de uma dada organização (*incumbents*) e aqueles que existem em outras organizações (*challengers*). A teoria neoinstitucional enfatiza que regras existentes e recursos são barreiras da vida social. A meso-visão da vida social que vem do novo institucionalismo e a ideia de habilidade social oferecem uma abordagem para pensar sobre o problema agência-estrutura, conforme a posição dos atores no campo.

Segundo Giddens (1989), a estrutura, como conjunto de regras e recursos organizados, é marcada por uma ausência do sujeito. Os sistemas sociais, pelo contrário, compreendem as atividades localizadas de agentes humanos. Analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas dos atores, são produzidos e reproduzidos em interação. Assim, a constituição de agentes e estruturas não são dois fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade. Nessa noção, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam. A estrutura não é externa aos indivíduos: enquanto traços mnêmicos e exemplificada em práticas sociais. Estrutura não deve ser equiparada a restrição, coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora (GIDDENS, 1989, p. 20).

Para o autor, na teoria da estruturação, o momento da produção da ação é também um momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social. Assim, a escola de posicionamento da estratégia pode ser vista como uma via de mão única que somente admite a reprodução de estratégias genéricas consideradas ótimas no contexto de uma determinada indústria, excluindo o momento da produção de estratégias inovadoras e originais. Num certo sentido, a noção de posicionamento estratégico baseada em estratégias genéricas se contradiz, pois, em algum momento, aquelas estratégias genéricas foram originais e depois reproduzidas mimeticamente num determinado tempo e espaço.

Em Giddens (1989, p. 21), “a dualidade da estrutura é sempre a base principal das continuidades na reprodução social através do espaço-tempo”. Disso, depreende-se que a escola de posicionamento atém-se à estrutura no sentido de mantê-la e reproduzi-la sem levar em conta a sua dualidade em movimento. Outro aspecto que a análise institucional

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.



pode apurar sobre essa escola é a tendência ao isomorfismo estratégico (DEEPHOUSE, 1996) de uma dada indústria, já que uma das consequências do isomorfismo é a legitimidade organizacional mediante a aceitação de uma organização por seu ambiente externo (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Evidências sugerem um relacionamento positivo entre isomorfismo estratégico e medidas múltiplas de legitimidade, mesmo quando idade, tamanho e desempenho são incluídos. (DEEPHOUSE, 1996). As descobertas apoiam a proposição geral feita por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), declarando que isomorfismo organizacional aumenta a legitimidade organizacional. Assim, organizações que estejam em conformidade com as estratégias usadas por outras organizações são reconhecidas por reguladores e pelo público em geral como sendo mais legítimas do que aquelas que se desviam do comportamento considerado normal. Nesse sentido, a escola de posicionamento poderia ser legitimada, expondo a questão não resolvida sobre o isomorfismo na teoria institucional.

No institucionalismo econômico, o caráter prescritivo dessa escola é adequado, contudo, quando se busca uma perspectiva estruturacionista, não explica contextos de práticas estratégicas mais diversificadas e originais.

O isomorfismo institucional não é contraditório ao isomorfismo competitivo, uma vez que a adequação às expectativas institucionais (sejam elas coercitivas, miméticas e normativas) pode levar a um aumento da capacidade competitiva de uma organização, embora isso não seja o foco central. Isomorfismo coercitivo é consistente também com o institucionalismo econômico, em que o ambiente exerce papel crítico e molda a atividade econômica e o comportamento de uma organização (GONÇALVES, 2006).

A respeito disso, Gonçalves (2006) relata que parece haver uma tendência de movimento do isomorfismo mimético para o normativo e depois para o coercitivo – aparentemente haveria uma ordem inerente aos processos de isomorfismos, contudo eles são simultâneos. A ordem pode variar conforme o setor produtivo ou a área organizacional e também com o momento histórico da organização e com o tipo de prática que se está estudando. O que não se pode admitir é a estagnação estratégica proposta na vertente do posicionamento.

## **5 A ESCOLA COGNITIVA E A INTERPRETAÇÃO**

Na escola cognitiva de estratégia definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os estrategistas são, em grande parte, autodidatas que desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento por meio de experiência direta que dá forma ao que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente. Essa dualidade tem um papel central e origina duas alas distintas: (1) uma mais positivista, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo e (2) outra ala mais subjetivista, em que a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Na ala objetivista, há trabalhos sobre o viés cognitivo, isto é, pesquisas a respeito das limitações mentais do estrategista; sobre uma visão de processamento de informações da cognição estratégica e sobre como a mente mapeia as estruturas de conhecimento (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1979; THOMPSON, 1976). Já a vertente subjetivista entende a cognição estratégica como um processo de construção e interação simbólica. (SCHWENK, 1988; WEICK, 1979, 1995).

Outra forma objetiva que busca reduzir essas distorções é a estruturação de mapas cognitivos para organizar o conhecimento e auxiliar o estrategista na condução da organização. Huff (1990) distingue mapas cognitivos que separam os fatores que são importantes para os gerentes daqueles que mostram a relação entre esses diferentes fatores. Os mapas do primeiro tipo são chamados de esquemas que representam o conhecimento em diferentes níveis, possibilitando a criação de quadros complexos a partir dos dados. Ativar o esquema seria somente o primeiro passo. Ainda é preciso decidir passar ou não à ação, monitorando cuidadosamente o ambiente, em busca de indicações para refinar a compreensão da situação. Aqueles com extensas experiências provavelmente possuem versões sofisticadas do segundo tipo de mapa cognitivo que detalham as relações entre os fatores causais.

Para a visão interpretativa e construcionista, o que está na mente humana não é uma reprodução do mundo externo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005), uma vez que todas as informações que fluem para supostamente serem decodificadas pelos mapas cognitivos, na verdade, interagem com a cognição e são por ela moldadas, ou seja, a mente impõe alguma interpretação sobre o ambiente. As pessoas também interagem para criar seus mundos mentais e isto também cria uma dimensão coletiva que remete ao conceito de moldura psicológica (BATESON, 1972), que resolve a ambiguidade do que está

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

dentro e do que está fora; do que é real, dentro do contexto de interação entre o espectador e a situação, e o que não é.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 130), “sob esta perspectiva construcionista, a formação de estratégia assume uma matiz totalmente nova”. Além disso, segundo Smircich e Stubbart (1985), essa abordagem abandona a prescrição de que as organizações devem adaptar-se aos seus ambientes, pois as ações podem criar tendências. Diante dessas distinções, a escola cognitiva é, na melhor das hipóteses, uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. É caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. Ou seja, ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial, como se formam os conceitos na mente de um estrategista. Numa tentativa de preencher essa lacuna teórica, a próxima seção analisa a escola cognitiva sob a perspectiva institucional e estruturacional e levanta algumas possibilidades.

Um aspecto central para a formação de estratégias é a lógica do pensamento coletivo, ou seja, o que faz sentido para um grupo e que nem sempre é percebido por seus membros. Com base nessa interação, os indivíduos constituem sua visão de mundo, que não deixa de ser retroalimentada, para interpretar o que ocorre no ambiente decretado por suas análises. Nesse sentido, para dar vazão a esse entendimento, a escola cognitiva não explica completamente os processos mentais de formação de estratégia, aproximando-se ao tratar da ala construcionista social da cognição. Porém, ao ampliar possibilidades de análise, perde o foco e comete equívocos ontológicos.

A teoria neoinstitucional oferece alguns conceitos que podem explicar o aspecto da cognição quando trata dos esquemas interpretativos dos dirigentes. Entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de ideias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas numa organização. (HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1993, 1995). Os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para "(a) o domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão, (b) os apropriados princípios de organização, e (c) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização" (HININGS; GREENWOOD, 1988, p. 19).

Cabe destacar que a noção de esquemas interpretativos afasta-se da noção de mapas cognitivos em sua relação com valores e crenças e se aproxima do conceito de  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

moldura psicológica em seu aspecto coletivo. Os mapas cognitivos manifestam valores e crenças, mas estes não pertencem ao conceito de mapa cognitivo em si: não compõem uma das notas do conceito. Nos esquemas interpretativos, ao contrário, a referência aos valores e às crenças é essencial. Por exemplo, o mapa cognitivo pode revelar que os dirigentes valorizam estilos de estratégia voltados à inovação constante de produtos e serviços. Um mapa desse tipo aponta que valores como a propensão ao risco estão incluídos nos esquemas interpretativos dos dirigentes. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são de natureza mais ampla: fornecem a orientação numa situação particular por meio dos mapas cognitivos e incluem valores e crenças, pressupostos básicos que sustentam essa orientação. Em outras palavras, os mapas cognitivos podem ser considerados as formas específicas que assumem os esquemas interpretativos na análise de uma situação concreta (SCHWENK, 1988).

Em linhas gerais, segundo Barr, Stimpert e Huff (1992), a ideia de mapas cognitivos sugere que: (1) os decisores se movam dentro de uma realidade cognitiva, fruto da sua criação e interpretação, e não dentro da realidade de fatos objetivos; (2) os modelos mentais determinem quais informações são mais consideradas por eles, delimitando a sua atenção para codificar informações sobre mudanças ambientais, e ajudando-os a lidar com o excesso de informações existentes; (3) as informações salientes tendam a ser interpretadas de acordo com o modelo mental em vigor na organização; e (4) os modelos mentais dirijam a ação, demarcando o leque de alternativas para a resolução dos problemas identificados.

Por outro lado, os mapas cognitivos também podem revelar algumas concepções básicas, e muitas vezes não conscientes, cuja estabilidade cognitiva e até mesmo operacional conduz a organização a sedimentar, no transcorrer do tempo, um modo próprio de fazer as coisas. Examinando o assunto mais de perto, está-se admitindo que por trás dos elementos constitutivos dos mapas cognitivos dos indivíduos, há, subjacente, um conjunto de valores e crenças comuns que permeiam os mapas individuais e representam um sistema cognitivo comum. São justamente esses pressupostos compartilhados que permitem falar em cognição de grupo; trata-se do elo de análise que autoriza a passagem do nível individual para o nível grupal, organizacional ou níveis ainda mais amplos, como ocorre no caso de campo organizacional (GONÇALVES; FONSECA; AUGUSTO, 2010).

Os esquemas interpretativos tratam-se, portanto, de uma forma mais sutil, menos visível, do ambiente. Os próprios objetivos, entendidos como as preferências por

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

certos cursos de ações em detrimento de tantos outros possíveis, dependem do suporte socialmente construído, da legitimidade institucional de suas propostas e, de certa maneira, do argumento de autoridade proporcionado por casos de sucesso e expectativas futuras, encontradas fora das fronteiras organizacionais, mas que internamente justificam a preferência por esta ou aquela estratégia (GONÇALVES, 1998).

A definição da ação organizacional, sobretudo aquela de natureza estratégica, também se configura como um processo de cognição, conjugado pelos vieses cognitivos e esquemas interpretativos usados pelos integrantes da organização para avaliar situações e informações internas e externas, suscetíveis de serem decodificadas por meio de mapas cognitivos. Tais categorizações mentais são expressas na forma de valores, crenças e interesses, renovados no curso da interação social, e que podem ser empregados para influir na proposição e na modificação de operações e arranjos estruturais. Portanto, a interpretação é o mecanismo cognitivo que promove a reciprocidade entre estrutura e agência e, por conseguinte, a sua simultaneidade no contexto ambiental (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Para analisar somente uma organização, recomenda-se trabalhar com esquemas interpretativos, agência e práticas internas e não com a noção de campo organizacional. Do ponto de vista cognitivo, procura-se, portanto, entender, a partir dos atores, qual é a visão de mundo, entender o esquema mental (interpretativo) do grupo e, dessa forma, visualizar como as estratégias são pensadas, elaboradas e implementadas numa organização. Assim, a escola cognitiva pode ser reconfigurada e possibilitar estudos no nível micro de análise, conforme delineado no modelo teórico ora proposto.

## **6 CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MODELO TEÓRICO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

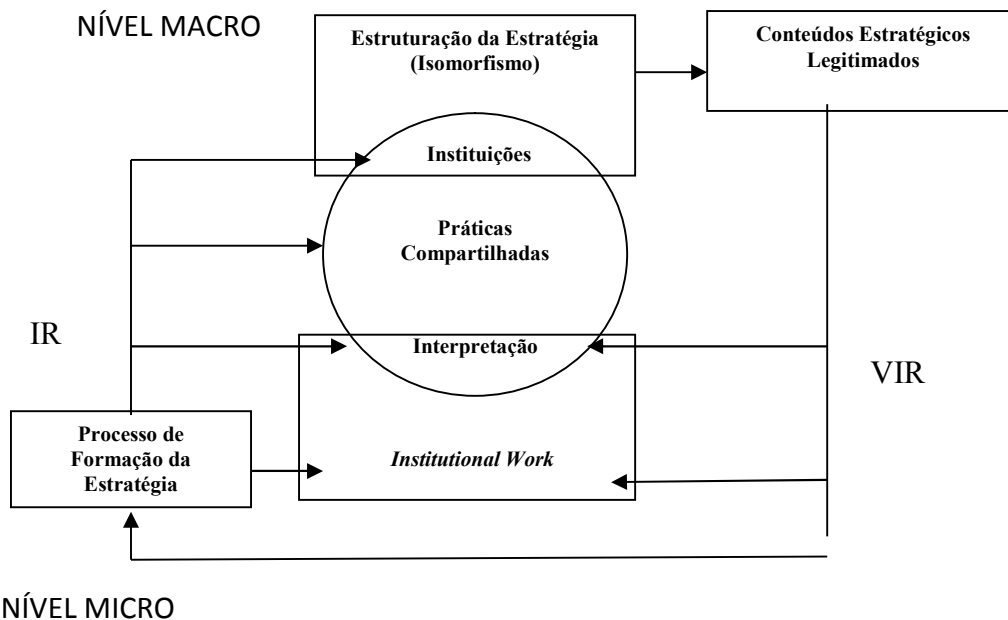
Como seria a estratégia explicada a partir do institucionalismo e da estruturação? Para tentar responder essa questão, um provável modelo teórico explicativo que alie as relações entre a formação da estratégia nos níveis micro e macro, levando em conta a dualidade da estrutura pode ser desenvolvido. Sua configuração leva em conta o papel da agência tanto no nível organizacional como interorganizacional.

Pode-se estabelecer que a escola empreendedora esteja atrelada ao empreendedorismo institucional para a geração de práticas estratégicas inovadoras e ao Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

mesmo tempo sujeita a práticas estratégicas genéricas consolidadas no campo organizacional de referência. O processo pelo qual isso se dá levaria em conta a escola cognitiva para se estabelecer a interpretação e a construção de estratégias no nível organizacional. A leitura das estratégias genéricas posicionadas no campo se daria por meio dos esquemas interpretativos dos atores socialmente hábeis. Isso remete à noção do processo estímulo-interpretação-resposta, admitindo que o estrategista toma decisões baseado num modelo mental, ou seja, em cima da interpretação que se faz da realidade do mundo e não do que o mundo realmente é.

Tais elementos reunidos permitiriam a construção de um modelo teórico para explicar a dinâmica que envolve o processo estratégico sob a perspectiva institucional e estrutural de análise. A Figura 1 procura dimensionar esse modelo, incorporando tanto aspectos de conteúdo como de processo estratégico. A estrutura dimensionada pode ser descrita da seguinte forma: no nível micro de análise, empreendedores institucionais ou um grupo deles atuam num determinado *lócus* para, mediante o *institutional work*, criarem ou transformarem práticas de acordo com seus interesses compartilhados.

Figura 1 – Modelo teórico que alia as questões da formação da estratégia a partir da perspectiva institucional e estrutural de análise.



Fonte: Elaboração dos autores (2012).

Para planejarem e deliberarem estratégias, estes empreendedores, ao terem acesso a determinados conteúdos estratégicos estruturados legitimados, podem, em Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

determinadas situações, adotar, transformar ou mesmo criar estratégias a partir da interpretação de seu contexto de atuação em que estão imersos.

O processo de adoção de práticas pode ser caracterizado e mais comum numa fase de maturação do empreendimento e quando o empreendedor já está estabelecido e alimenta a estruturação de estratégias de forma mais consistente. O processo de formação da estratégia considera alguns *insights* gerados a partir da cognição dos indivíduos que atuam para alterar determinadas formas de se fazer as coisas e pressionam a estrutura institucionalizada para modificá-la ao longo do tempo.

Já o processo de geração de novas práticas estratégicas é totalmente focado no *institutional work* na medida em que o empreendedor institucional busca legitimá-las no campo organizacional em que atua para serem compartilhadas e se transformarem em referência (padrões estáveis, recorrentes/duradouros – instituições). Esse modelo vai além da abordagem da estratégia-como-prática (WHITTINGTON, 1996) que se limita ao nível micro de análise.

O processo de formação da estratégia, sob uma perspectiva cognitiva, leva em conta a noção de esquemas interpretativos que os empreendedores institucionais lutam para coletivizar frente aos vários atores que fazem parte de seu campo institucional. À medida que conseguem disseminar seus mapas mentais fundamentados em crenças, valores e interesses compartilhados, configuram estratégias que podem ser institucionalizadas no campo organizacional. O trabalho de estruturação via isomorfismo continua sendo reforçado pelo *institutional work* por meio dos atores que compartilham interesses no campo organizacional. Ao longo do tempo, esse processo de estruturação da estratégia se dá de forma tão consistente em um determinado campo que origina o que na literatura é conhecido como estratégias genéricas, conforme relata a escola de posicionamento. Esse ir e vir dimensiona um modelo teórico que pode explicar, no nível macro, o processo de estruturação da estratégia levando-se em conta o papel da agência no nível micro de análise.

Esse modelo proposto não se contrapõe a Giddens. Pelo contrário, reforça os seus fundamentos, pois o emprego do conceito de esquemas interpretativos para a análise organizacional proposto aqui deriva da teoria da estruturação de Giddens (1989). Para o autor, a interação humana é limitada pelos sistemas sociais, e a estrutura e a ação se configuram como esferas complementares, em reciprocidade constante. A ação consiste nas intervenções efetuadas na realidade e, por supor conhecimento, centra-se na reflexão de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

intenções relativas ao resultado almejado, fundamentada em princípios de racionalização. Porém a ação também envolve motivos, conscientes ou não, como condição básica para a formação dos interesses, tidos como facilitadores da realização dos desejos do agente. Mesmo quando proveniente de condições desconhecidas, a ação ganha significado na interação dos agentes, que a reproduz em estruturas sociais. Ao ganhar um significado, a ação contribui para a compreensão do comportamento em sociedade e do funcionamento da sua estrutura, que pode ser usada estrategicamente pelos agentes sociais, conforme os seus valores e interesses.

## 7 CONCLUSÕES

O presente ensaio teórico teve como objetivo analisar, sob a perspectiva da teoria institucional aliada à teoria da estruturação, três escolas de estratégia definidas no livro “Safári de Estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e propor uma alternativa para investigar esse constructo. A escola empreendedora foi a primeira escola analisada e, tendo em vista o foco na centralidade do sujeito, tal abordagem foi associada ao conceito de habilidade social (FLIGSTEIN, 1997a) e de *institutional work* (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) tratado recentemente na literatura, culminando com o conceito de empreendedorismo institucional. Dessa forma, pode-se atribuir a institucionalização de uma prática estratégica a empreendedores institucionais.

Depois se analisou a escola de posicionamento, que considera um repertório de estratégias genéricas disponíveis para as organizações absorverem. Nesse sentido, a dualidade da estrutura, sob a ótica giddensiana, auxilia a compreensão da institucionalização das práticas estratégicas por meio do isomorfismo institucional.

Por fim, em busca da dimensão intersubjetiva, a escola analisada foi a cognitiva, que aborda os processos mentais coletivizados para configurar a ação estratégica mediante mapas cognitivos e constituir os esquemas interpretativos, em que a interpretação torna-se o mecanismo operacional que viabiliza esse processo.

Assim, com essas considerações, o grande desafio é produzir um estudo empírico que consiga descrever o processo de formação da estratégia a partir de estudos de caso no nível micro que sejam conciliados com um estudo de levantamento no nível macro de forma a explicar a estruturação da estratégia na dualidade da estrutura giddensiana. Outros  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.



estudos poderão ser realizados de modo a investigar o comportamento de cada constructo que compõe o modelo teórico desenvolvido, bem como suas relações de dependência ou independência implicadas na análise.

As ideias de Giddens (1989) possibilitam entender a formação da estratégia de uma perspectiva mais dinâmica, enquanto produto de uma estrutura construída “para refletir e facilitar significados [a qual] descreve tanto o arcabouço prescrito quanto as configurações de interação realizadas e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos”, conforme definem Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 3).

Nesses termos, a estrutura da organização possui duas facetas interdependentes: (1) o arcabouço prescrito, correspondente à disposição formal de níveis hierárquicos, de regras e de procedimentos que normalizam as atividades; e (2) os padrões emergentes de interação, formados pela percepção e interpretação contínuas dessas regras e procedimentos na rotina diária da organização. O intercâmbio entre padrões normativos e padrões de interação é efetuado por meio da articulação entre valores, crenças e interesses, agrupados em esquemas interpretativos. Desse modo, estratégias de ação são formuladas mediante a leitura intersubjetiva e permanente da estrutura e dos processos organizacionais.

Outro desafio não menos complexo é delimitar uma metodologia que viabilize a aplicação do modelo teórico ora proposto, como foco nos estrategistas e nos atores do campo, já que limites de tempo e o próprio volume de estudos necessários podem dificultar sua execução. Porém, a contribuição tanto teórica como empírica é evidente. Muitas hipóteses podem ser elaboradas a partir do modelo teórico para serem testadas em estudos empíricos e, dessa forma, confirmar o modelo ou mesmo ajustá-lo.

## REFERÊNCIAS

ALMOND, G.; POWELL JR., G. B. **Comparative Politics** – a developmental approach. Boston: Little Brown, 1956.

BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.

BATESON, G. A theory of play and fantasy. In: **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972. p. 117-193.

BATTILANA, J.; D'AUNNO, T. Institutional work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 31-58.

COASE, R. H. 1991 Nobel lecture: the institutional structure of production. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. New York/Oxford: Oxford University, 1993. Original publicado em 1937.

COMMONS, J. R. **Institutional Economics**. Madison: University of Wisconsin, 1934.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica das instituições. **Revista Ensaios FEE**. v. 23, n.1, p. 77-106, 2002.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academic of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1039, ago. 1996.

DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). **Institutional patterns and culture**. Cambridge: Ballinger Publishing, 1988. p. 3-22.

DiMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; Di MAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 267-292, 1991.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 8, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, P. Entrepreneurship in Business Enterprise. **Journal of Business Policy**. v. 1, n. 1, p. 3-12, 1970.

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**. v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998. Disponível em: <[http://ssc.wisc.edu/~emirbayer/Mustafa\\_Emirbayer/RESEARCH\\_2\\_files/what%20is%20agency.pdf](http://ssc.wisc.edu/~emirbayer/Mustafa_Emirbayer/RESEARCH_2_files/what%20is%20agency.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2013.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. In: **German Sociological Association on Power and Organization**. Hamburg University, October 9-11, 1997a.

FLIGSTEIN, N. Fields, power, and social skill: a critical analysis of the New Institutionalisms. In: **German Sociological Association on Power and Organization**. Hamburg University, October 9-11, 1997b.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**. v. 40, p. 397-405, 1997c.

- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: **XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Anais Eletrônicos. Foz do Iguaçu: ANPAD, 2001.
- GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.
- GEHLEN, I.; MOCELIN, D. G. (Org.). **Organização social e movimentos sociais rurais**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GONÇALVES, S. A. **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos**: o caso da Companhia Paranaense de Energia - COPEL. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.
- GONÇALVES, S. A. **Formação e dinâmica de campos organizacionais**: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba-PR. 121 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração/Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.
- GONÇALVES, S. A.; FONSECA, V. S.; AUGUSTO, P. O. M. Delimitação das fronteiras dos campos organizacionais: pressupostos e proposições acerca da interpretação, ambiente técnico e institucional e o contínuo coesão-fluidez. In: **XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD** (2010: Rio de Janeiro). Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 1022-1054, 1996.
- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 1-46.
- HALL, P.; TAYLOR, R. C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.
- HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge, MA: Abt Books, 1979.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.
- HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, n. 40, p. 398-422, 1995. HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. Somerset, NJ: Wiley, 1990.

- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 143-163.
- KNIGHT, K. E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **Journal of Business of the University of Chicago**, n. 40, p. 478-496, 1967.
- LAWRENCE, T. B., SUDDABY R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage. 2. ed., 2006, p. 213-254.
- LAWRENCE, T. B; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- MAGUIRE, S., HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 657-679, 2004.
- MAHONEY, J; THELEN, K. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY, J; THELEN, K. **Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power**. New York: Cambridge University Press, 2010, p. 1-37.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.
- MARTI, I.; MAIR, J. Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. In: LAWRENCE, T. B; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009, p. 92-119.
- MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. Chicago, IL, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Centralization and the legitimacy problems of local government. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 199-215.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITCHELL, W. C. **Os ciclos econômicos e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os Economistas). Original publicado em 1941.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

PARSONS, T. **Ensayos de teoría sociológica**. Buenos Aires: Paidós, 1967.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1971.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

RANSON, S.; HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

SAMUELS, W. J. The present state of institutional economies. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, p. 569-590, 1995.

SCHILLER-MERKENS, S. Bringing institutional work and institutions together (and down to the local): institutional conditions for institutional work. In: **4th Workshop on New Institutionalism in Organization Theory**. Bergamo, p. 3-4, abr., 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3 ed. New York: Harper & Row, 1950.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-56, 1988.

SCOTT, R. W. Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, H.; GERHARDT, U.; SCHARPF, F. (Eds.). **Systems rationality and partial interests**. Baden: Nomos, 1994. p. 203-221.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 108-140.

SCOTT, R. W.; DAVIS, G. **Organizations and organizing: rational, natural and open systems perspectives**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.6, n.3, set./dez.2013.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 217-242.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. Patterns of meaning: institutionalization and circumstances. In: PALMER, G.; CLEGG, S. R. (Eds.). **Constituting management: markets, meanings, and identities**. Berlin: De Gruyter, 1996a, p. 139-153.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, 1996b, p. 97-114.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, ed. spe. 1, p. 9-39, 2005.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization**. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, v. 69, p. 493-513, 1979.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STEINMO, S.; THELEN, K.; LONGSTRETH, F. **Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1992.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.

VEBLEN, T. Why is economics not an evolutionary science? **Cambridge Journal of Economics**, v. 22, p. 403-414, 1998. Originalmente publicado em 1898.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Vols. 1, 2 e 3a. Brasília: UnB, 1994.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.

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

WILLIAMSON, O. E. The Economics of organization: the transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. Hierarquies, markets and power in the economy: an economic perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 4, n. 1, p. 21-49, 1995.

YELLE, L. E. The learning curve: historical review and comprehensive survey. **Decision sciences**, v. 10, p. 302-328, 1979.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.