



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Felicio Macedo, Fernanda Maria; Antoniali, Luiz Marcelo  
ESTUDO FENOMENOLÓGICO SOCIAL DA AÇÃO ESTRATÉGICA EM UM ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL MOVELEIRO

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 93-124  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331231867005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ESTUDO FENOMENOLÓGICO SOCIAL DA AÇÃO ESTRATÉGICA EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO**

**SOCIAL PHENOMENOLOGICAL STUDY OF STRATEGIC ACTION IN THE CLUSTER  
OF FURNITURE**

**ESTUDIO SOCIAL EN ACCIÓN ESTRATÉGICA FENOMENOLÓGICA A  
PRODUCTIVO ARREGLO MUEBLES LOCAL**

**Fernanda Maria Felicio Macedo**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA

Professora do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:profamacedo@yahoo.com.br)

**Luiz Marcelo Antoniali**

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor da Universidade Federal de Lavras – UFLA

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:turop@bol.com.br)

## **ESTUDO FENOMENOLÓGICO SOCIAL DA AÇÃO ESTRATÉGICA EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO**

### **RESUMO**

A pesquisa elaborada acerca do fenômeno estratégico segue, em sua maior parte, as orientações do paradigma funcionalista. Tal produção possui sua relevância no meio científico, todavia, não abarca a estratégia em toda a sua complexidade. Neste cenário, pretende-se abordar a estratégia a partir dos pressupostos da fenomenologia social, uma linha de investigação focada no estudo da ação. A ação social é a vivência do fenômeno. Para isto, são investigados os motivos ‘para’ e motivos ‘porque’ presentes na ação estratégica. A relevância deste estudo consiste em abordar a estratégia como um fenômeno que existe em função do sujeito social, podendo evidenciar que a sua essência transcende os limites da individualidade, pois o pensamento fenomenológico social se fundamenta na consciência da existência do outro. Realiza-se entrevistas semiestruturadas com quatorze estrategistas atuantes no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves - RS, sendo os dados analisados segundo a abordagem fenomenológica de Sanders (1982). Como resultado, tem-se que os motivos ‘porque’ são: o ‘devir’ e a *expertise* e, os motivos ‘para’: a busca por liberdade na tomada de decisão empresarial e construção de um legado. Conclui-se que o significado da ação estratégica não é algo isolado, estando vinculado a vários fatores relacionados ao projeto existencial do estrategista.

**Palavras-chave:** Estratégia; Estrategista; Fenomenologia Social; Arranjo Produtivo Local Moveleiro.

### **SOCIAL PHENOMENOLOGICAL STUDY OF STRATEGIC ACTION IN THE CLUSTER OF FURNITURE**

### **ABSTRACT**

The research carried out on the following strategic phenomenon, for the most part, the guidelines of the functionalist paradigm. This production has its relevance in the scientific community, however, does not cover the strategy in all its complexity. In this scenario, it is intended to address the strategy from the assumptions of social phenomenology, an online research study focused on the action. Social action is the experience of the phenomenon. For this, research is carried out "for reasons" and "why reasons" present in strategic action. The relevance of this study is to address the strategy as a phenomenon that exists because of the social subject, which may show that its essence transcends the limits of individuality, because thinking is based on the phenomenological social awareness of the existence of the other. Held semi-structured interviews with fourteen strategists operating in cluster of furniture Bento Gonçalves, and the data analyzed according to the phenomenological approach of Sanders (1982). As a result, it follows that the "why reasons" are the 'becoming' and expertise, and the "for reasons": the search for freedom in corporate decision making and building a legacy. We conclude that the meaning of strategic action is not isolated, being linked to several factors related to the existential project of the strategist.

**Keywords:** Strategy; Strategist; Social Phenomenology; Cluster of Furniture.

## ESTUDIO SOCIAL EN ACCIÓN ESTRATÉGICA FENOMENOLÓGICA A PRODUCTIVO ARREGLO MUEBLES LOCAL

### RESUMEN

La investigación llevada a cabo en el siguiente fenómeno estratégico , en su mayor parte, las directrices del paradigma funcionalista. Esta producción tiene su relevancia en la comunidad científica , sin embargo, no abarcan la estrategia en toda su complejidad. En este escenario, tenemos la intención de hacer frente a la estrategia de los supuestos de la fenomenología social , una línea de investigación centrada en el estudio de la acción. La acción social está experimentando el fenómeno. Para ello, las razones son investigados "por" razones y "porque" los regalos en acción estratégica. La relevancia de este estudio es hacer frente a la estrategia como un fenómeno que existe por el sujeto social , para acentuar la esencia trasciende los límites de la individualidad, porque el enfoque fenomenológico sociales se basa en la conciencia del otro . Llevado a cabo entrevistas semi-estructuradas con catorce estrategas activas en el arreglo productivo local de muebles de Bento Gonçalves - RS, y los datos analizados según el enfoque fenomenológico de Sanders ( 1982 ). Como resultado, tenemos que las razones "por qué" es el "devenir" y la experiencia, y las razones "a": la búsqueda de la libertad en la toma de decisiones empresariales y la construcción de un legado. Llegamos a la conclusión de que el sentido de la acción estratégica no es algo aislado, está vinculado a varios factores relacionados con el estratega de diseño existencial.

**Palabras-clave:** Estrategia; Estratega; Fenomenología Social; Local de Muebles Arreglo Productivo.

## 1 INTRODUÇÃO

O saber estratégico científico elaborado, até o momento, constrói várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. No limite desta investigação, observa-se que uma significativa parte dos estudos empreendidos sobre o assunto em tela discute temas ligando a estratégia a uma simples ferramenta de gestão, tentando produzir dados e manuais que possam gerar modelos prescritivos de sucesso a serem seguidos pelo gestor que se disponibiliza a traçar estratégias (BIGNETTI; PAIVA, 2002; MARTINS, 1997; PEGINO, 2005; BERTERO et. al., 2003). Isto ocorre em função das orientações do paradigma funcionalista.

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

Neste ponto, emerge o interesse de investigação da estratégia a partir da fenomenologia social, visando fornecer um novo caminho de acesso ao fenômeno. Faz-se pertinente destacar que para Alfred Schütz, idealizador da mesma, só é possível compreender um fenômeno a partir da ação social correspondente ao mesmo, ou seja, a estratégia deve ser investigada segundo a ação estratégica. A ação social é a vivência do fenômeno, ou seja, a concretização de um projeto existencial de um dado sujeito, a partir da consciência da presença de outro ser. A partir da ação social o sujeito individual torna-se intersubjetivo. Desta forma, justifica-se a opção pelo arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves, o mais expressivo do país, pois neste ambiente o estrategista está inserido diretamente no mercado, necessitando colocar suas estratégias em prática para manter a competitividade. E, para o estudo da ação social, nesta perspectiva, é necessário investigar os motivos presentes na mesma.

Assim, apresenta-se a seguinte problemática: quais os motivos presentes na ação estratégica desenvolvida por estrategistas no meio social do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves?

Para responder a tal questionamento, este artigo está dividido da seguinte forma: a seguir, são apresentados os conceitos gerais de estratégia. Depois, uma breve descrição sobre a fenomenologia social de Alfred Schütz é realizada. Os procedimentos metodológicos de pesquisa são apresentados, para, em seguida, discutir as unidades de significado que emergiram da análise fenomenológica realizada. Estas unidades de significado são as bases para se identificar e compreender os motivos presentes na ação estratégica de estrategistas atuantes no arranjo

produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves. Finalmente, são tecidas as conclusões da investigação.

## 2 ESTRATÉGIA

Estratégia é um vocábulo de origem grega, cujo significado atual deriva da língua francesa. Sua etimologia vem do grego antigo *stratēgia* (*στρατηγία*), designando uma manobra ou artifício militar, ou o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas. Já em Roma designava o Pretor (HOUAISS, 2001). Este termo *stratēgia* deriva de *stratēgos* (*στρατηγός*) que representa um general, aquele que conduz um exército. Tal termo foi traduzido para o latim como *strategia*, qualificando o governo militar de uma província romana (ATILF, 2010).

Este breve percurso etimológico revela que a origem da estratégia encontra-se no campo militar-político. A partir dessa constatação, observa-se que ocorreu uma transposição do sentido original para seu uso no campo da administração.

A transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração se deu na segunda metade do século XX, nos EUA. As organizações necessitavam planejar suas operações para sobreviver em um mundo dinâmico e cheio de transformações. Diversos autores estudaram o assunto, e os principais são discutidos a seguir.

Ansoff (1977) [original 1965] é apontado tradicionalmente como um dos pioneiros do estudo da estratégia, ao analisar a importância dos mercados e produtos para a organização. Para tal, discute as possibilidades de um processo para programar objetivos e estratégias baseadas na análise de oportunidades do ambiente. Isso se dá, porque a organização restringe sua posição em termos de produtos e mercados, no esforço de obter vantagem competitiva. O chamado *vetor de crescimento* torna-se o elo comum na relação entre produtos e mercados (presentes e futuros) e à finalidade da empresa (atual e nova), possibilitando definir para qual direção a organização está se dirigindo.

Outro clássico em estratégia empresarial é Chandler (1998) [original 1962]. Tal autor observa que o executivo decide em função do ambiente externo, tendo que adotar continuamente novas estratégias. Suas principais análises são: estratégia é o meio empregado pelas organizações para enfrentar as ameaças, oportunidades e necessidades ditadas pelo ambiente externo; mudanças estruturais relacionam-se com o tamanho da organização; estrutura acompanha a estratégia, sendo resultado do encadeamento de diversas estratégias fundamentais; executivos são responsáveis pela

demora na implantação de estratégias, seja pela atenção demasiada em determinadas atividades ou despreparo.

Dando continuidade ao estudo dos principais autores estratégicos, tem-se Porter (1986) [original 1980]. Este autor observa que as organizações possuem estratégias competitivas e competem entre si. A estratégia competitiva consiste em uma mescla entre finalidades e meios.

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

Estes quatro autores são considerados clássicos na estratégia empresarial, e bastam para as finalidades deste trabalho. De forma sucinta foram discutidas as suas principais ideias, o que possibilita fazer uma apresentação preliminar de conceitos e definições de estratégia, conforme o quadro 1 a seguir:

#### CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

**Chandler (1962):** Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

**Learned et. al. (1965); Andrews (1971):** Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

**Ansoff (1965):** Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

**Katz (1970):** Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

**Steiner e Miner (1977):** Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

**Hofer e Schandel (1978):** Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Quadro 1 – Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial**

Fonte: Nicolau, I. (2001) O conceito de estratégia, *Working paper 01-01*, INDEG/ISCTE.

Este quadro evidencia os numerosos esforços efetuados por pesquisadores para definir estratégia. Ainda que não seja possível até o momento, apresentar uma única definição legitimada de estratégia, pode-se notar que algumas questões relacionadas a mesma são recorrentes entre grande parte das definições, como: alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão, relação com o meio, vantagem competitiva, entre outros aspectos. Diante disto, para fins deste trabalho significa-se a estratégia como uma ação racional derivada da consciência intencional do sujeito estratégista, caracterizada pela existência de um plano e objetivos fundamentados na experiência vivenciada por tal sujeito no mundo da vida.

A partir desta análise, apresenta-se na sequência a fenomenologia social e suas especificidades que podem contribuir para a compreensão da estratégia enquanto ação própria do homem.

### 3 SOBRE O MÉTODO

A fenomenologia social de Alfred Schütz apresenta uma concepção de consciência voltada para o outro, ou seja, o *alter ego*. A fenomenologia social é uma proposta que estuda a individualidade da intencionalidade da consciência, assim como, o mundo intersubjetivo, tendo como objetivo, a análise das relações sociais. Trata dos significados advindos da vivência intersubjetiva, do encontro ‘face a face’, voltando-se assim, para o entendimento das ações sociais que têm um significado contextualizado, além de individual. Portanto, as relações sociais consistem em um conjunto de interfaces estabelecidas entre sujeitos dotados de consciências únicas em um mesmo mundo da vida, sendo o eu orientando-se para o tu, ocorrendo à produção de significados que transcendem o individualismo.

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

Neste sentido, a sociologia fenomenológica consiste na tentativa de descrever os processos de estabelecimento e interpretação de significado tal como os realizam as pessoas que vivem no

mundo social. Ressalta que esta descrição pode ser empírica ou eidética. Pode tomar como tema a pessoa ou o tipo. Pode realizar-se em situações concretas da vida cotidiana ou com alto grau de generalidade. Além disso, a sociologia fenomenológica pode enfocar os objetos culturais e tratar de compreender o seu significado, aplicando-lhes os esquemas interpretativos (SCHÜTZ, 1972).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Logo, uma ação racional pressupõe uma escolha entre dois ou mais meios para se chegar a um fim, ou mesmo entre dois fins diferentes, e uma seleção do mais apropriado (SCHÜTZ, 1979). Esta questão da escolha ligada a ação racional orientada para objetivos, traz em cena mais um conceito ligado à mesma, denominado ‘possibilidades problemáticas’.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sob esta perspectiva, considera-se que a ação estratégica constitui um projeto, trazendo em si os motivos ‘para’ do sujeito estrategista e quando realizada permite a atitude reflexiva deste mesmo sujeito, conduzindo o investigador aos motivos ‘porque’ da ação. Assim, verifica-se que a

ação social desenvolvida no mundo da vida envolve motivos, racionalidade, planejamento, projeção, liberdade de escolha, e deliberação (SCHÜTZ, 1979).

Na sequência, discute-se os procedimentos de pesquisa empreendidos para investigar a ação estratégica sob a ótica fenomenológica social.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 DELINEAMENTO

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

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

O presente trabalho adota uma perspectiva qualitativa para condução de seu desenvolvimento, orientada pelo paradigma interpretativo, opção coerente com sua problemática de investigação e relevante para o campo, na medida em que reforça o menor número de estudos em estratégia que adotam esta linha de execução, no limite desta revisão.

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

Para Strauss e Corbin (2008, p.23), a pesquisa qualitativa é empreendida quando se visa:

[...] produzir resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também a pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações.

Percebe, deste modo, que a pesquisa qualitativa atém-se a investigar fenômenos ligados às singularidades do homem e suas relações sociais.

## 4.2 LÓCUS DE PESQUISA

Em termos gerais, o arranjo produtivo local pode ser conceituado como a aglomeração espacial, um município, conjunto de municípios ou região, de um número significativo de empresas que desenvolvem uma atividade produtiva central, bem como de empresas complementares a essa atividade.

Nos dizeres de Aun, Carvalho e Kroeff (2005) o arranjo produtivo local é um aglomerado de organizações, instaladas numa região, que guarda alguma relação intersinergética. Os autores destacam a existência de relações entre as firmas.

Esses aglomerados espaciais são inspirados nos distritos industriais italianos que surgiram na segunda metade do século XX. Os distritos industriais italianos do nordeste e centro da Itália, denominados Terceira Itália, são regiões que por meio de redes de pequenas empresas e agentes institucionais, configuradas em aglomerações produtivas que lograram êxito alterando uma situação desprivilegiada em termos econômicos e sociais. (HIRATUKA; GARCIA, 1998). A experiência internacional retrata a importância da articulação dos diferentes atores locais.

No estudo dos arranjos produtivos, a que se considerar, portanto, a dimensão territorial como um fator específico de análise e de ação política, pois essa estrutura representa os espaços nos quais os processos produtivos de inovação e cooperativos irão se desenvolver.

A concentração espacial de organizações pode propiciar um compartilhamento de valores econômicos, sociais e culturais capazes de induzir ao dinamismo local e, consequente produção de vantagens competitivas em relação às outras localidades.

Neste âmbito, tem-se o arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves - RS. Tal polo tem como foco a produção de móveis retilíneos fabricados com painéis de madeira reconstituída (aglomerados e MDF), englobando também os municípios de Garibaldi, Farroupilha, Flores da Cunha, São Marcos, Antônio Prado e Caxias do Sul. As organizações que contribuem para a organização empresarial do polo relacionam-se às indústrias de móveis residenciais, máquinas e matéria-prima; prestadores de serviços e lojistas do setor de móveis.

Como observa Motta (2006), remonta ao período da colonização da região o desenvolvimento da fabricação de móveis, devido ao fato de haver entre tais colonizadores marceneiros, entalhadores e carpinteiros. Primeiramente surge a necessidade de construir casas e de mobiliá-las, o que estimulou a fabricação artesanal de móveis. Desta maneira, em fins do século 19 existe um elevado número de serrarias, com o consequente aparecimento de fabricantes de cadeiras, bancos, mesas, camas e berços. Nos princípios do século 20 ocorre a aparição de fabricantes de

móveis que operavam em oficina com alguns funcionários (móveis em estilo colonial, sob encomenda – poucos eram vendidos no comércio). Já entre os anos de 1940 e 1950 ocorreu a massificação da produção e a consequente comercialização em lojas de todo o estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, uma pesquisa governamental que aponta este APL, como o arranjo moveleiro mais expressivo do país (ANBID; UNICAMP, 2008), evidenciando que neste ambiente os empresários desenvolvem ações estratégicas para se permanecerem competitivos no mercado.

#### **4.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS**

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

Diante disto, aborda-se os sujeitos de pesquisa a partir da técnica de pesquisa conhecida como ‘bola de neve’, na qual o conjunto de sujeitos de pesquisa é indicado por um ou dois contatos iniciais.

Assim, agenda-se a realização de uma primeira entrevista com um estrategista atuante no arranjo moveleiro. A partir deste começo, realiza-se mais entrevistas até se atingir um ponto de saturação, na qual o material coletado começa a apresentar repetição.

Neste sentido, quatorze estrategistas do setor moveleiro, atuantes em Bento Gonçalves colaboraram com a realização deste trabalho. O emprego da técnica ‘bola de neve’ diversificou os colaboradores, sendo entrevistados estrategistas ligados a pequenas, médias e grandes empresas. Vale esclarecer que o estrategista que interessa a esta investigação deve ser o responsável pela condução, posicionamento e orientação de organizações no âmbito dos arranjos, ainda que os mesmos não façam planejamento formal de suas ações estratégicas. Não há, portanto, uma preocupação com o caráter numérico da ‘amostra’.

Assegura-se aos mesmos, anonimato e confidencialidade em relação à divulgação de qualquer aspecto que permita a sua identificação. Desde o contato inicial, explicita-se que o procedimento de colaboração com a pesquisa envolve a realização de entrevista gravada, sendo o material transscrito, posteriormente, e enviado para análise, revisão e confirmação dos colaboradores.

A entrevista, instrumento de coleta de dados, é conduzida a partir de um roteiro semiestruturado. Para Triviños (1987, p. 146), tal roteiro tem questionamentos básicos que são

apoiados em teorias que se relacionam a pesquisa. Esses dariam frutos a novos conhecimentos surgidos a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

A opção pela realização de entrevista semiestruturada respalda-se na necessidade de se aproximar do sujeito, estabelecendo com o mesmo uma situação ‘face a face’, que representa um encontro social.

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

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

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

#### **4.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS**

No presente trabalho emprega-se Sanders (1982), que no clássico artigo ‘*Phenomenology: a new way of viewing organizational research*’, discorre sobre a dificuldade em se encontrar estudos fenomenológicos na pesquisa em administração e as possibilidades de se aplicá-lo voltado ao campo de investigação organizacional. Apresenta e discute, assim, aspectos da fenomenologia e também um modelo de pesquisa específica para a área organizacional.

Deste modo, emprega-se, dentre as variantes do método fenomenológico, a abordagem de Sanders (1982) pela autora trabalhar o mesmo voltado para uma concepção organizacional. Isto

ocorre por ser uma demanda da área. Uma demanda de novas abordagens para antigos problemas e questões que surgem no cotidiano da prática administrativa.

Tal método se estrutura da seguinte maneira:

<b>MÉTODO DE SANDERS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Determinação dos limites.</i> O que e quem serão investigados.</li> <li>2. <i>Coleta de dados.</i> Efetua-se por meio de entrevistas, relatos ou observação participante.</li> <li>3. <i>Análise fenomenológica dos dados.</i> A análise dos achados, com quatro fases: a) descrição do fenômeno; b) identificação dos temas e constituintes invariantes; c) desenvolvimento das correlações noéticas/noemáticas (percepção individual da realidade do fenômeno pesquisado); d) estabelecimento de essências.</li> </ol>

#### **Quadro 2 - Método de Sanders**

Fonte: Sanders, P. (1982) Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of management review*, v. 7, n.3, p. 353-360.

A partir da identificação das unidades de sentido, extraem-se os motivos presentes na ação estratégica, interesse principal da fenomenologia social. Observa-se que a abordagem fenomenológica de Sanders (1982) contempla todo o processo de pesquisa e, não somente, a análise de dados.

Portanto, diante das apresentações efetuadas sobre a fenomenologia social e trajetória da pesquisa, pode-se no tópico seguinte, analisar a ação estratégica desenvolvida por estrategistas no arranjo moveleiro de Bento Gonçalves.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da leitura dos depoimentos transcritos e análise fenomenológica, é possível identificar oito unidades de sentido apresentadas a seguir:

1. Projeto de vida
2. Abertura de negócio com base em experiências passadas
3. Mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade
4. Liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio
5. Continuidade e crescimento do negócio
6. Estratégia como instrumento de gestão
7. Força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento

## 8. Impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro

Dando continuidade, têm-se fragmentos das entrevistas relacionados com os temas dotados de significado para o investigador, sendo que as unidades de sentido são provenientes da redução fenomenológica, que versa a análise dos dados sem a pretensão de verificar qualquer tipo de hipótese.

Destaca que os estrategistas são identificados pela inicial E, seguida de números em ordem crescente a partir da sequência desenvolvida via técnica ‘bola de neve’, no processo de realização da coleta de dados. Assim, os extratos das falas do primeiro entrevistado são apresentados pela sigla E 01, do segundo E 02 e, deste modo, em diante, até o E 14.

É importante pontuar ainda que as unidades de sentido só existem em função da perspectiva de quem analisa. Pretende-se descobrir o sentido oculto, desdobrando os níveis de significação aparente.

<b>UNIDADE DE SENTIDO 1: PROJETO DE VIDA</b>	
‘A ... é uma empresa familiar, ela completou no ano passado 40 anos, e..., aquela história quando você é da família, como foi o meu pai e os meus irmãos que fundaram a empresa, gente fica ungido para entrar na empresa, né? Como assim? É que já na época, eu fiz faculdade de administração de empresas, para vir para cá. E então, estou aqui desde..., comecei bem pequeno, 12, 13 anos, eu já trabalhava nas férias, e com 15 eu já estava trabalhando em tempo integral, né? Com 18, 19 anos eu já tava viajando pelo Brasil, fazendo vendas e tudo’.	E01
‘No mundo do trabalho, eu vim em 1995 para Bento Gonçalves, eu migrei na verdade do interior, perto de Santa Catarina e vim para cá. No polo moveleiro tem bastante opção de trabalho, né? E, com uma facilidade de fazer uma carreira aqui. Lá meu pai já era um autônomo, a gente tinha comércio lá. Eu desde nove anos de idade trabalhei com pessoas. Aí eu vim para cá e comecei a trabalhar numa empresa como funcionário. Aí eu trabalhei cinco anos, isto questão de seis meses a um ano eu já me destaquei, eu acabei sendo líder de um setor, gerente de produção.	E02
‘A... sempre foi uma empresa familiar, que veio passando pelo meu pai, e que depois passou para nós. Teve outros sócios, antigamente, mas em 1997 começamos eu e meu irmão, sozinhos, estamos batalhando até hoje.’	E05
‘O meu pai iniciou a empresa aqui, a empresa é familiar, meu pai é o diretor e esta passando para mim aos poucos... Peguei a gerência administrativa’.	E06
‘Meu principal motivo era... bom, eu queria dizer o seguinte, quando eu tava na..., eu vou voltar um pouco, quando eu tava na terceira, quarta série, a professora mandou a gente fazer um trabalho e ela passou um caderno, uma folha na verdade, e era assim: escrevam aqui o que vocês querem ser quando crescer. E aí eu olhei pra aquilo que fiz na folha e fiz no caderno também. E aí, depois, há muitos anos	E07

<p>atrás, eu encontrei esse caderno e o que tava escrito lá era que eu queria ter uma empresa, que eu queria ajudar as pessoas, queria contratar pessoas pra trabalhar pra mim, mas que eu pudesse ajudar elas, não só ser patrão sabe, que eu queria ajudar elas.'</p>	
<p>'Aqui na nossa região, nós somos muito parecidos, a maioria dos empreendedores aqui da nossa região tem uma historia muito parecida. E na indústria moveleira minha história não é muito diferente da dos outros. Eu passei por um ciclo mais ou menos parecido com isso. Trabalhei e abri uma empresa'.</p>	E08
<p>'Acho que quase todo jovem quando faz faculdade, sonha em ter o próprio negócio, né?'</p>	E09
<p>'O meu perfil é assim, eu queria sempre algo mais, eu queria crescer. Eu achava que eu poderia fazer algo mais, e que se eu fizesse do meu jeito talvez fosse o melhor.'</p>	E11
<p>'Olha, eu busco, assim, o que me levou, eu não sei, é o dia-dia da coisa... o que me levou a montar a fábrica no caso, é aquela tentação, você está ali vendo as outras empresas, e você está carregando a pasta e você quer sair dessa e quer ter mais.'</p>	E13
<p>'Eu sempre digo para meus filhos que eu me considero um vencedor. Dentro das minhas características, dizendo de onde eu saí e pra onde eu cheguei, eu fui colono, fui agricultor, trabalhei na roça e tudo mais, e, mas graças a Deus eu fui sempre procurando crescer, sabia que poderia ser mais... '</p>	E14
<p><b>UNIDADE DE SENTIDO 2: ABERTURA DO PRÓPRIO NEGÓCIO COM BASE EM EXPERIÊNCIAS PASSADAS</b></p>	
<p>E, assim, ao mesmo tempo, também eu tenho certa bagagem. Não sou muito velho, mas tenho certa experiência, até porque com meu pai eu já trabalhava no comércio, sempre lhe dei com pessoas. Então, acho que tenho esta facilidade por isso. A empresa começou assim... A gente já começou com alguns objetivos bem traçados. Não era aquela coisinha bem de fundo de quintal não. A gente já tinha alguns objetivos, a gente já começou fazendo uma linha de produtos. A gente já começou indo para feira em São Paulo. Já começamos assim. Já tinha um foco, uma coisa certa para seguir...'</p>	E02
<p>Por que nós montamos uma empresa? Porque numa viagem a São Paulo, numa feira, abriu meus horizontes... Gente já que a .... não anda, vamos montar uma empresa? Para gente poder...'</p>	E04
<p>'Eu na verdade, iniciei minha atividade com o trabalho na indústria de móveis desde os..., eu tinha 13 anos de idade, né... Então, na verdade, eu parei de estudar na época, comecei a trabalhar numa empresa grande, meio dia fazia curso no SENAI, e meio dia trabalhava na empresa e a noite estudava. Então, na época a gente se obrigava a fazer isto.... Então, eu tenho que fazer isso.'</p>	E07
<p>'E, depois de ter toda essa experiência você geralmente parte para aquilo que é teu, vai querer dar o pulo do gato, eu vejo que muitos pequenos empresários às vezes não se dão muito bem em uma nova empresa porque eles fogem do segmento deles. Eles trabalham uma vida em uma metalurgia ou em uma fábrica de móveis e quando eles juntam algum dinheiro eles vão vender roupas, montam uma loja.'</p>	E08
<p>'Eu era empregado na fábrica, né? Mas trabalhei nove anos naquela empresa, tu chega num certo ponto e, daí, tu não evolui mais.'</p>	E09

## Estudo Fenomenológico Social da Ação Estratégica em um Arranjo Produtivo Local Moveleiro

<p>‘Desemprego. Começamos por causa do desemprego e por ter conhecimento da fabricação dos móveis. Era marceneiro. Então, aproveitamos o embalo e montamos a empresa.’</p>	<b>E10</b>
<p>‘Nós éramos cinco, eu, o ... e mais três pessoas. E a gente começou devagarzinho e a nossa ideia, desde o começo, nunca foi pulverizar mercado, foi achar parceiros que acreditavam.... Como já conhecíamos o mercado, a gente procurou pessoas que a gente acreditava que pudesse ser nosso parceiro.</p>	<b>E11</b>
<p>‘A minha história é assim, eu muito jovem comecei... Aqui, na nossa região, a indústria é só moveleira, então, a cultura das famílias é já se empregar em uma empresa de móveis. E, nós fomos criados dentro de fábricas de móveis, desde jovem já comecei a trabalhar com fábricas de móveis, com dezoito para dezenove anos eu passei a ser representante comercial, aí eu conheci o mercado todo vendendo móveis de outras fábricas...’.</p>	<b>E13</b>
<p>‘A empresa é estofados, era um pouco diferente, mas muitos fornecedores eram os mesmos, então, facilitou o nosso conhecimento e tal, a nossa credibilidade junto com alguns fornecedores e nos deram crédito.’</p>	<b>E14</b>
<p><b>UNIDADE DE SENTIDO 3: MUDANÇAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS – TEMPO E RESPONSABILIDADE</b></p>	
<p>‘Porque eu sou assim, ajo muito com a razão, mas eu gosto de desafios, eu adoro isso, tá no sangue. O que eu gosto é isso mesmo, tem sempre que ter uma coisa nova, diferente!’</p>	<b>E02</b>
<p>‘Sim, eu passo em torno de 12 horas aqui e até mais. Tem vez que fico aqui de 15 a 16 horas. A minha média de trabalho dentro da empresa é de 12 horas. Mas isso não é de hoje, desde que quando a gente começou a empresa, a gente vem neste ritmo aí, em função de a gente ter que começar tudo do início, a gente não tem uma família que te dar a coisa montada já. A gente começa, é tudo muito difícil, então, exige um esforço maior.’</p>	<b>E03</b>
<p>‘Inclusive eu casei, tive filhos, mas eu sempre coloquei que o primeiro lugar vem a empresa. E minha esposa sempre compreendeu isso, e me apoiava, graças a Deus’.</p>	<b>E04</b>
<p>‘É tranquilo porque ela sabe que você tem uma empresa, só tem tempo à noite para a família. De manhã até as seis, a sete da noite, estou envolvido aqui. De segunda a sábado.’</p>	<b>E05</b>
<p>‘É diferente, mais abertura para decidir, têm mais responsabilidades, eu sei que o que eu decidir aqui não é uma decisão só para mim é para todas as pessoas que estão aqui.’</p>	<b>E06</b>
<p>‘Afeta um pouco porque, cada dia é uma surpresa, então, chega aqui, às vezes tem notícias boas, às vezes tem notícias ruins, né... não ruins, notícias que a gente não queria ouvir, então, mas a gente tem que aprender a usar isso como experiência, como base e tentar mudar mais, né? Perfeito não é, isso é difícil. A gente tenta, todo mundo tem seus limites, então, às vezes a gente esbarra com todos, né?’</p>	<b>E07</b>
<p>‘Sim, é que fico mais tempo aqui do que minha própria casa, né? E trabalho assim, sábado de manhã, sábado de tarde, uma ou duas horas, dependendo no domingo. Meu dia de semana acaba seis e meia, sete horas, e eu tento ficar dentro do normal, né?’.</p>	<b>E10</b>

'Enfim, eu considero que nós tivemos uma história bem feliz. Não foi fácil assim. No começo a gente juntava uma cotinha de vinte reais, aí vinte reais tem que pagar, né! Mas, foi um começo duro!.Muito difícil...'.	<b>E11</b>
'A principal, na verdade, assim, o desafio é a gestão de pessoas, né. Digamos assim, hoje, o trabalho, ele acaba sendo uma das prioridades na vida, porque demanda tempo. '	<b>E12</b>
'A vida muda, porque você passa a ter mais responsabilidades, hoje, nós temos um quadro de cinquenta e cinco funcionários, então a sua cabeça fica outra... Você está sempre ligado, não desliga nunca, televisão, moda, o concorrente, principalmente, cuidado com o concorrente... '.	<b>E13</b>
'Em dois amigos, há muitos anos e na época eu era casado e o meu sócio era solteiro ainda, então, eu vendi tudo que eu tinha na época, apartamento, tinha o carro do ano, tudo eu vendi, fui morar de aluguel, comprei um carro usado e botamos só dinheiro na empresa e ajudou a gente a crescer, a sair daquele marasmo.'	<b>E14</b>
<b>UNIDADE DE SENTIDO 4: LIBERDADE PARA TOMAR DECISÃO CONDUZINDO O NEGÓCIO</b>	
'Nós temos um conselho dos sócios que a gente se reúne uma vez por mês, que tá acima de mim. E tem a diretoria, mais dois. A gente faz reuniões semanais para decidir as coisas mais complexas. Claro que a última palavra é minha, que em três, nem sempre dá consenso. '	<b>E01</b>
'Cochilou o cachimbo caí, como se diz... Então, tem que andar muito rápido. Tem que ter o espírito mesmo da coisa, não é só querer botar o negócio e deu, aconteceu. Não é assim não. Tem que ter um pouco, eu acho, que sangue no negócio. Não é só saber lhe dar com dinheiro, tem que saber lhe dar com pessoas, com o cliente, com o fornecedor, tem que comprar bem para vender bem. '	<b>E02</b>
'Sabe... Depois que tu parte para um negócio próprio, tu não volta atrás. Acaba só dando procedimento e, é um mercado assim, que na nossa região tá crescendo bastante.'	<b>E03</b>
'Então, a gente tomava frente das ações na fábrica que a empresa determinava para poder... poder fazer o faturamento, introduzir um produto novo, adaptar funcionários, fazendo cursos fora de horário'. 'Fui trabalhando e vi que a empresa que eu estava trabalhando, ela não tinha uma postura de acordo com o mercado. Acho que faltou, assim, algumas pessoas dar... Eu vou, então, montar a minha própria empresa e, diante disto, eu vou procurar corrigir estas coisas que estão acontecendo hoje'.	<b>E04</b>
'É que a empresa tem quinze anos, nos vimos de praticamente uma marcenaria, agora que começamos a estabelecer coisas mais definidas assim, processos, treinamentos, ela estava muito amadora ainda. Então agora é que a coisa está começando a se estruturar para acontecer.'	<b>E06</b>
'Foi mais assim, uma ideia que surgiu e, aí, a gente começou a colocar no papel, que máquinas vamos comprar, quais produtos nós íamos precisar, que tipo de cliente, que tipo de fornecedor, transporte, questão fiscal... '.	<b>E07</b>
'Com a gerente e gestora, ela comanda toda a parte de escritório e financeira, eu me dirijo muito a ela, para não ficar batendo muito nas pessoas, o que eu quero eu falo com ela, eu a chamo aqui e falo "eu	<b>E13</b>

quero assim”, ela vai e monta a coisa de acordo com os objetivos da empresa. ’	
<b>UNIDADE DE SENTIDO 5: CONTINUIDADE E CRESCIMENTO DO NEGÓCIO</b>	
'Então, em 1993, com o falecimento do meu pai, eu assumi a presidência da empresa. Então, ainda a gente procura..., a empresa hoje continua familiar, porque tá na segunda geração, né? Os dois fundadores faleceram. E, agora, a gente tá fazendo o planejamento todo para começar a entrar a terceira geração'. 'Mas você não pode esquecer tudo que você já fez, quando tem uma ideia você imagina se você já teve uma ideia parecida ou não, né? Sempre se leva em conta... Mas eu procuro, quando eu vejo o planejamento da ... é procurar fazer uma coisa pensando em perpetuar a empresa, tá? Porque se perpetua a empresa, eu também sou um dos sócios, eu tenho o meu lugar garantido, né? Às vezes, o que a gente mesmo comenta é o seguinte, que numa empresa quem é sócio, é mais conservador na hora de fazer um planejamento que quem, a título de retorno, é um gerente não sócio, por quê? Porque o de não sócio tem menos a perder se a coisa vai mal.'	E01
'A gente tá conseguindo, assim, nossa! Se continuar neste ritmo eu te garanto que não precisa melhor. Eu acho que não precisa melhor, por 'n' motivos profissionais e outros negócios que a gente vem fazendo também, extra. A gente comprou uma área de terra, aqui é alugado, onde a gente tá. '	E02
'Olha o objetivo, em curto prazo, que eu teria é um crescimento para este ano. '	E03
'O que a gente fez durante todo esse tempo, acreditamos sempre na capacidade de empreendedorismo, de alcançar um resultado melhor, foi um trabalho muito em equipe, confiamos nas pessoas e, vendo o que o mundo oferecia de tecnologia para crescer. '	E04
'Como a empresa já existia, eu continuei... E o nosso objetivo é ficar sempre atualizado no mercado. '	E05
'Perspectiva de crescimento, por ser uma empresa familiar e o negócio ser próprio. E, de agora em diante, dois mil e doze é um ano que promete muito... '.	E06
'Eu quero que ela permaneça saudável como sempre foi, porque a gente sempre teve um bom histórico financeiro, sempre soube dividir, eu quero que ela continue crescendo, que eu possa crescer e poder contratar mais pessoas pra poder trabalhar com a gente. '	E07
'O de qualquer ser humano, na vida você quer crescer, quando você empreende você sempre quer ter mais, produzir mais, o ter material... Mas, o ter, de ter maior capacidade de produção, maior capacidade de clientes de atendimento, de uma série de coisas... '.	E08
'Como empresa, a gente conseguiu dar uma deslanchada muito grande, mas também quando o mercado percebeu esse nicho aí..., então, estamos concorrendo de todos os lados. '	E09
'Voltar a ganhar dinheiro, rs. Necessidade de crescer. '	E10
'Por exemplo, a empresa tem um crescimento de 10 % no ano, então, a gente já vai traçando produtos novos... '.	E12

<p>Falei se vocês continuarem e querem dar continuidade, a gente cresce e tenta desenvolver, montar fábrica, comprar outras áreas e tudo mais. Se não a gente para por aqui, né! Não parar de fechar, mas parar de crescer entendeu, de expandir. Então, foi assim, com esse objetivo, né! E sempre com a ideia de passar pra eles já terem alguma coisa pra fazer, aquilo que eles gostam de fazer, minha obra tem que continuar. ’</p>	E14
<b>UNIDADE DE SENTIDO 6: ESTRATÉGIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO</b>	
<p>‘Estratégia é quando o cara consegue pensar, sempre olhar bem na frente. Às vezes, a gente, todo mundo aqui, discute que fica no aforo de pensar nas coisinhas logo ali, né? Nós estávamos até discutindo agora pouco aqui, o planejamento estratégico de 2012, nós fizemos um ano passado de 2011 a 2015. ’</p>	E01
<p>‘Agente traça objetivos, olha até o final do ano, a gente, como agora, quer construir o pavilhão e ir para lá. A gente faz o cronograma de como isso vai acontecer, né? Nem sempre acontece exatamente daquela forma, mas a gente procura seguir, entendeu? Mas não há uma coisa formal, certinha por escrito não. ’</p>	E02
<p>‘Sim, nós temos o planejamento formal estratégico. Eu tenho o nosso GETEC, então, eu tenho o responsável pelo financeiro, o comercial, um da engenharia, um de suplementos, um de métodos e processos e eu como praticamente o diretor da empresa, a gente discute, sempre contratamos uma consultoria para ajudar, e a gente prever como foi o ano.... ’.</p>	E04
<p>‘Estratégia seria... buscar e planejar, não é isso? Traçar medidas que você pretende fazer, por exemplo, fazer planejamento de um ano. Esse mês fazer isso, no mês seguinte... planejando. Para melhorar certas coisas... sempre tem melhorias para fazer.’</p>	E05
<p>‘Estratégia... é a gente definir um norte e aí temos que montar a estratégia para chegar nesse norte.’</p>	E06
<p>‘A estratégia minha, deixa eu pensar. Hoje, a gente busca fazer estratégia pensando no cliente, pensando no cliente e pensando como aprender o melhor, o melhor pra eles. Então, hoje, pra ganhar um cliente, a gente tem que ter uma estratégia muito bem montada, em questão de atendimento, preço, contato e, até mesmo, assim, em questão de pós-vendas, né?’</p>	E07
<p>‘A nossa estratégia hoje, o problema que eu diria que é mundial, é mão de obra. Então, a gente tem uma estratégia, a gente gostaria que a ... fosse um dos melhores lugares para se trabalhar, então, a gente procura dentro do tamanho da nossa empresa, do porte, que fique dentro do custo, fazer com que o funcionário se sente bem aqui dentro. A estratégia é manter o funcionário e evitar rotatividade.’</p>	E11
<p>‘Nós temos o planejamento estratégico, então, toda a gestão da empresa participa, a gente se reúne uma vez por ano pra fazer um planejamento mais macro, então, a gente acaba sempre fazendo um planejamento pra cinco anos.’</p>	E12
<p>‘Eu acho assim... Você coloca o objetivo que você quer alcançar e não sai dele, segue ele que você vai chegar lá, eu acho que você não pode desviar o foco, traçou aquilo e vai buscar aquilo, se desviar muito você começa a perder o foco, tem que ir lá buscar.’</p>	E13
<p>‘É, como a gente tava sozinho, fazia só na nossa mente, mas hoje assim, de uns anos pra cá uns 5, 6 anos</p>	E14

## Estudo Fenomenológico Social da Ação Estratégica em um Arranjo Produtivo Local Moveleiro

pra cá, a gente consegue reunir meus filhos, o rapaz do administrativo de vendas, meu financeiro, e a gente consegue fazer um planejamento, planejamento o que é, pra mim o planejamento é fazer uma reunião com os representantes também, e discutir os problemas da área, da região dele e ver o que dá pra crescer.'

### **UNIDADE DE SENTIDO 7: FORÇA DO AMBIENTE DE MERCADO – INFORMALIDADE NO PLANEJAMENTO**

<p>'Novidades, assim, o mercado de móveis é bastante conservador, eu digo assim, ninguém inventa muita coisa nova. Vai vendo, todo mundo vai seguindo aquela tendência mudando um pouquinho, né?'.</p>	<b>E01</b>
<p>'Eu acho que tem que ver primeiro o que o mercado tá absorvendo. Por exemplo: típico agora é a classe C que tá comprando muito, então, eu acho que, eu mesmo vou ter alguns produtos voltados para esta classe. Eu trabalhava mais uma classe mais alta. Você tem que estar ligado no que o tá acontecendo no mercado'</p>	<b>E02</b>
<p>'A gente trabalha um planejamento meio que improvisado, mais ou menos dentro das condições que o mercado tá oferecendo e a gente trabalha o ano. Anualmente, a gente faz um planejamento. Eu sigo mais ou menos o que o mercado dita.'</p>	<b>E03</b>
<p>'Esse mercado para nós, não posso dizer certo, mas por este caminho a gente entende que tem as melhores condições de dar certo. E, tornar uma empresa mais competitiva e ficar mais tempo no mercado'.</p>	<b>E04</b>
<p>'Mais na cabeça, se tiver que botar no papel na sobra tempo, e no dia-dia você tem que tomar certas atitudes logo, não tem como ficar esperando. E tudo tem no mercado, você planeja de um jeito e o mercado vem de outra forma.'</p>	<b>E05</b>
<p>'Por sermos pequenos, nós seguimos a tendência aí... o que os outros fazem a gente vai mais ou menos... Não tem muita coisa de inovar e de fazer diferente não.'</p>	<b>E06</b>
<p>'Melhorou bastante porque agora a gente faz pesquisa no mercado, pesquisa em toda a região, o que o cliente vai atender, no que ele vai querer atuar... '.</p>	<b>E07</b>
<p>'É, eu até procuro anotar tudo no papel, mas nos últimos anos ta difícil alcançá-las, né? Tanto que tu planeja e, no fim, não ta fácil. Cada ano a concorrência é maior, depende do mercado... '.</p>	<b>E09</b>
<p>'Eu procuro, não sei se é isso tá, mas eu procuro ficar muito atento ao que tá acontecendo no mercado.'</p>	<b>E10</b>
<p>'A gente busca o que vende. Então, coisas muito inovadoras, o nosso mercado ele é mais conservador.'</p>	<b>E11</b>
<p>'Tem que ir na rua, tem que conhecer a venda, o cliente, tem que saber o que o mercado quer. Acabou o tempo do empresário ficar fechado dentro da empresa e dizer "bom , eu vou lançar esse amarelo aqui" e ir lá vender o amarelo, tem que conhecer a rua.'</p>	<b>E13</b>

### **UNIDADE DE SENTIDO 8: IMPACTOS DA ATUAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

'Ajuda, ajuda. Hoje, por exemplo, no arranjo produtivo nós temos uma vantagem competitiva em relação a outros lugares. Dentro do setor de móveis, a manutenção, fornecedores, terceirizações, tá tudo aqui ao redor, transportadoras é uma coisa que opera para São Paulo e capital. Aqui tem no mínimo duas transportadoras especialistas em móveis para levar para qualquer região do país.'	E01
'Eu já pensei, já tive até proposta de outros amigos meus de montar outro negócio, em outros lugares. Só que eu sei que não adianta, eu sei que eu vou lá, não vou ter mão de obra, não vou ter nem o cara da matéria-prima. Eu já tenho conhecimento até para buscar isso fora, mas não dá, fica totalmente fora de mão. Então, aqui tudo ajuda.'	E02
'É bastante concorrência, a região aqui não existe uma cooperação, digamos assim, principalmente na nossa área, não existe aquela união de todas as empresas, até em função de preço que é bastante competitivo.'	E03
'Não o setor, o local ele favorece, apesar da competitividade ser maior, mas, porém, a gente tem bastante informação, maior quantidade de mão de obra, apesar de a localização estar fora do eixo de consumo, mas tem outros fatores que acabam superando, que é a participação de frete. Mas, o Polo favorece muito, porque aqui nós temos muita tecnologia... '.	E04
'Olha, nós nos damos bem com a concorrência. Empréstimo de mercadoria quando faltava, hoje é tudo mais ágil. Mas, cada um é por si, fica a amizade ali no mercado... '.	E05
'Facilidade de achar fornecedores, agilidade para a entrega porque, às vezes, acontece de pedir uma peça especial que não é da nossa linha, então, eu sei aonde é o fornecedor e pego o carro, ou alguém vai buscar, já coletô e envio para o cliente. Se nós não estivéssemos aqui, seria mais difícil, teríamos que mandar buscar, ia demorar mais.'	E06
'E aqui, o que a gente tem, a gente tem tudo, fornecedor, mão de obra, não tem muito, mas tem né? Então, facilita um tanto, né? Então, faz diferença sim, porque ela... tá tudo centralizado... '.	E07
'Então, o que nós temos estando aqui, no ramo moveleiro, praticamente em um único lugar, porque aqui estão os fornecedores de matéria prima, está aqui a mão de obra, quem nós fornece a chapa, os parafusos, nos fornece as máquinas, a assistência técnica é fundamental, porque se eu estivesse lá no Chuí em uma fábrica de móveis e quebrasse uma lixadeira, eu teria que mandar buscar um técnico a duzentos quilômetros de distância, mesmo estando dentro do meu próprio estado'.	E08
'Que hoje em dia o móvel, a gente tem a tradição de ter começado no início, de ter um polo moveleiro há muitos anos... '.	E09
'No geral, é mais individualismo. A nossa região, de perto, é cada um pra si e Deus pra todos.'	E10
'Por existirem várias fábricas moveleiras e de estofados, a gente acaba precisando uma da outra. Tu tem as pessoas que vão lançar algum acessório, entendeu? E vem primeiro para cá, porque aqui é o polo, né?'.	E11
'Eu acho que faz, porque hoje muita coisa acaba acontecendo aqui, por exemplo, as principais feiras, então, acaba movimentando muito... '.	E12
'Eu acho que... claro, se eu tivesse nascido no... sei lá, talvez, eu seria um plantador de soja, um criador de	E13

## Estudo Fenomenológico Social da Ação Estratégica em um Arranjo Produtivo Local Moveleiro

<p>gado, que vem tudo de onde você nasce, da sua cultura, não é? Eu como me criei aqui, nasci aqui, eu peguei essa cultura aí, agora, se você me pergunta-se “você colocaria a fábrica lá no sul de Minas?” Eu tenho que conhecer sobre Minas não é? Mas aqui eu tenho uma logística, então, é mais fácil colocar uma fábrica aqui dentro, é mais fácil colocar uma fábrica em Ubá, em Santa Catarina, lá em Arapongas no Paraná, porque tem a logística...”.</p>	
<p>‘Estando perto do polo moveleiro facilita, de repente, se eu fosse pra outra região, por mais que tivesse polo moveleiro, talvez não fosse tão difícil mudar de local, seria mais difícil ir pra uma região onde não tem nenhuma empresa, mesmo que concorrente, porque aí, não tem nada estruturado pra atender, ferragens, essas coisas assim, representantes, representantes de fornecimento, né? Então, acho que aí complicaria...’.</p>	<b>E14</b>

Conforme visto, a leitura e análise dos discursos dos estratégistas evidenciam a existência de oito eixos centrais de sentido e significação, sendo estes: projeto de vida; abertura de negócio com base em experiências passadas; mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade; liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio; continuidade e crescimento do negócio; estratégia como instrumento de gestão; força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento; impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro.

A seguir, um quadro apresenta as unidades de sentido mostrando a recorrência nos discursos coletados.

<b>AS UNIDADES DE SENTIDO E O NÚMERO DE ENTREVISTAS NAS QUAIS FORAM RELACIONADAS</b>	
<b>Unidades de Sentido</b>	<b>Entrevistas</b>
Projeto de Vida	E01; E02; E05; E06; E07; E08; E09; E11; E13; E14;
Abertura de negócio com base em experiências passadas	E02; E04; E07; E08; E09; E10; E11; E13; E14;
Mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade	E02; E03; E04; E05; E06; E07; E10; E11; E12; E13; E14;
Liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio	E01; E02; E03; E04; E06; E07; E13;
Continuidade e crescimento do negócio	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E08; E09; E10; E12; E14;
Estratégia como instrumento de gestão	E01; E02; E04; E05; E06; E07; E11; E12; E13; E14;

Força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E09; E10; E11; E13;
Impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro	E01; E02; E03; E04; E05; E06; E07; E08; E09; E10; E11; E12; E13; E14;

**Quadro 3 - Recorrência das unidades de sentido**

Fonte: Sistematizado pelos autores.

Este quadro ilustra a recorrência das unidades de sentido. Observa-se que as mesmas estão presentes na maior parte das entrevistas realizadas. E, ao longo da apresentação dos extratos das falas, pode-se perceber como as unidades estão relacionadas.

As unidades apresentam aspectos comuns e objetivos que foram mencionados pelos estrategistas, ainda que cada um o tenha feito de maneira particular em sua subjetividade.

A partir destas unidades, pode-se efetuar uma análise que descontina os motivos presentes na ação estratégica. O método fenomenológico de investigação permite a análise do dito pelo não dito para se desvelar significados.

Diante disto, pontua-se que as ações do estrategista têm origem em algo bastante anterior à criação de seu negócio não estando somente ligadas à questão empresarial. Tem-se que considerar a história do sujeito para compreender esta assertiva. Na fala dos entrevistados, observa-se que a sua situação presente é resultado de uma série de escolhas realizadas em diferentes momentos no passado. Os estrategistas evidenciam que sempre tiveram um propósito em sua vida, um projeto. Não um projeto acabado com objetivos definidos e fixos, como pode se pensar. O projeto de vida significa a consciência que se pode ir além das condições presentes de vida, isto é, se quero ser proprietário de um negócio, posso fazê-lo ainda que no presente eu seja empregado e não tenha capital.

Verifica-se, assim, que o projeto de vida é a consciência do movimento, do ‘devir’, isto é, o estrategista tem noção que as coisas e situações na vida são transitórias e podem ser construídas por ele mesmo, resultando em aspectos positivos e ou negativos.

E, uma das formas de manifestar este ‘devir’, se processa, no caso dos estrategistas entrevistados a partir da criação ou gestão de uma empresa de móveis. O trabalho neste ramo e a abertura de um negócio encontram respaldo no ambiente social no qual se encontram inseridos, já que todas as histórias de sucesso em um polo moveleiro passam pela criação de uma empresa por um ex-funcionário de uma fábrica de móveis. Estes exemplos são muito importantes, reforçando a consciência do estrategista no tocante a realização de um dado desejo.

Além disto, o estrategista que um dia foi empregado e conhece, por conseguinte, a dinâmica funcional da produção de móveis, se sente mais seguro em sua *expertise*. Não está abrindo uma farmácia ou produzindo café, mas criando algo seu, a partir do conhecimento que já domina sobre a produção de móveis.

Considerando este reforço social da cultura do ex-empregado que se torna patrão e do reforço individual, ‘sei como produzir móveis’, o estrategista abre o seu negócio ou se torna o gestor central de uma fábrica acreditando que com isso irá alcançar a liberdade de tomar decisão. Poder conduzir o negócio fazendo do seu jeito é aquilo que mais atrai o estrategista. Neste ponto, sua vida passa por mudanças pessoais e profissionais, sendo o tempo com a família reduzido e a carga de responsabilidade elevada.

Neste ponto, o estrategista amplia tanto a sua relação com a organização criada que passa a significá-la como extensão do seu ser, ou seja, tudo o que se processa neste ambiente é resultado de suas ações. A empresa não se configura mais em um trabalho, mas em algo próprio do estrategista que, deste modo, necessita crescer e apresentar continuidade na família.

Tal continuidade por um filho ou membro da família é tão destacada, na proporção que representa o legado de um homem, algo de mais relevante que ele já produziu, marcando a sua história. Nenhum estrategista menciona a continuidade considerando a venda do negócio ou transmissão para um terceiro.

Neste âmbito, o estrategista na busca por consolidação e crescimento da empresa realiza ações que consideram estratégicas. Estas são as ações cotidianas que executa na operacionalização da empresa, como: busca por novos clientes, treinamento de mão de obra, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, participação em feiras. A estratégia é bastante instrumental e seu conceito é misturado com procedimentos comuns da prática administrativa.

No mais, a estratégia é formulada com base em uma reação às demandas do mercado. O estrategista acredita que suas ações devem seguir as tendências do mercado, não há menção à possibilidade de a organização influenciar pró-ativamente o mercado. Isto se deve a crença que os estrategistas, com *expertise* na produção de móveis, apresentam em relação à força do mercado sobre a empresa.

Tal crença é reforçada pela atuação mais individual das empresas ainda que estejam localizadas em arranjos produtivos locais moveleiros. Os estrategistas destacam a importância e benefícios desta localização no tocante a mão de obra, matéria-prima, logística e troca de matérias e equipamentos. Os relacionamentos se processam apenas no campo técnico produtivo. O estrategista

que tanto luta por ser o responsável por tomar as decisões, não consegue visualizar as oportunidades de se cooperar estratégica e tecnologicamente com outras organizações.

A partir dessas análises, conclui-se que os motivos presentes na ação estratégica de estrategistas atuantes em arranjos produtivos locais moveleiros são:

- Motivos ‘porque’ – fatores identificados no passado do estrategista que possibilitaram a ocorrência de suas ações, sendo esses: o ‘devir’, o movimento ocasionado pela projeção que garante ao sujeito a liberdade para mudar e a *expertise*, o conhecimento técnico apresentado sobre dado assunto.
- Motivos ‘para’ – fatores identificados na perspectiva futura do estrategista que evidenciam a finalidade da ação, sendo esses: a busca pela tomada de decisão em uma empresa que lhe permite se realizar como sujeito, construindo e crescendo a mesma, que será seu legado.

Assim, pode-se responder a problemática central desta investigação, pois os estrategistas atribuem significado à sua ação estratégica (atos relacionados à operacionalização e crescimento de uma empresa a partir de uma interpretação das demandas mercadológicas), a partir de um ‘devir’ e *expertise*, buscando a liberdade para tomar decisão empresarial e a construção e edificação de um legado.

Portanto, o significado da ação relaciona-se com o projeto existencial do sujeito estrategista que com base em sua *expertise* abre ou gera um negócio passando a tomar decisões buscando crescimento e continuidade. Tais fatos ocasionam mudanças na sua vida pessoal e profissional. E o processo de tomada de decisões exige racionalidade substantiva para compreender as demandas mercadológicas e, instrumental para fazer a empresa responder as mesmas.

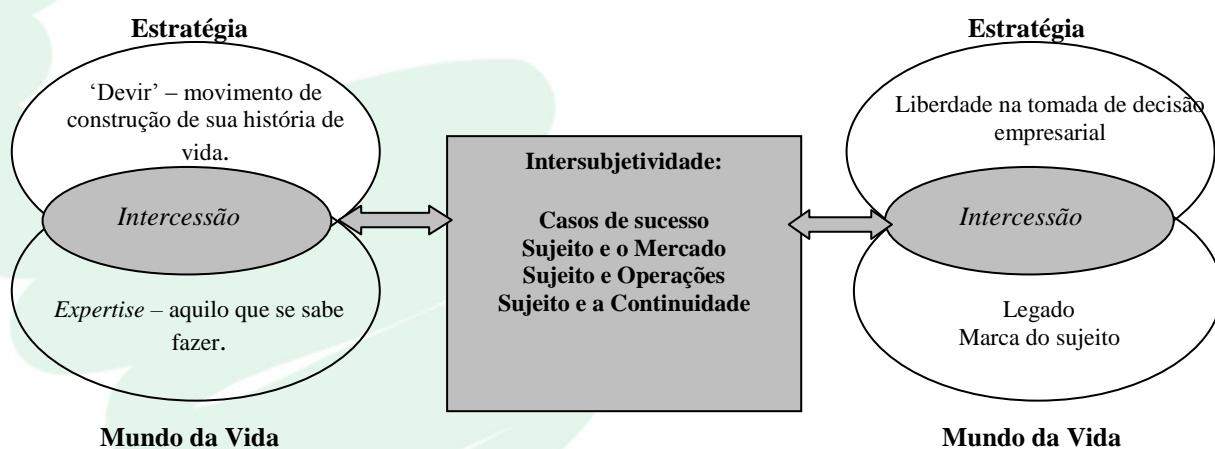
Ressalta-se, assim, que a leitura pelo estrategista do mercado é algo intrínseco à consciência do ser, tal como sua *expertise*, sendo as determinações do mercado, produto da ação de outros e encontradas no ambiente e, por fim, a continuidade é algo que envolve o outro.

Dessa forma, observa-se que a significação da ação estratégica inicia-se no interior do ser (em sua consciência e projeto), necessitando continuamente encontrar respaldo nos demais seres. O homem sempre está em processo de intercâmbio com o mundo da vida, por isso é essencialmente social. Na visão de mundo intersubjetivo, a intencionalidade da consciência volta-se para o outro (*alter ego*).

Desta forma, é importante frisar que todas estas relações que perpassam os motivos ‘porque’ e ‘para’ da ação estratégica estão ligadas ao homem e sua intersubjetividade no mundo da vida. Neste mundo, é que o homem constrói sua ação estratégica considerando as interpretações que faz do mercado e busca por crescimento e continuidade. A estratégia é concebida inicialmente pelo sujeito, por sua interpretação de um cenário repleto de *alter egos* e, para ser implantada, depende da relação deste homem com outros que formam a empresa.

A figura apresentada a seguir ilustra essa questão da intersubjetividade da ação estratégica no mundo da vida, palco de todas as relações sociais:

**Figura 1 - Intersubjetividade na Ação Estratégica**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, pela figura, que entre os motivos ‘porque’ e ‘para’ da ação estratégica, aspectos subjetivos, o estrategista no mundo da vida manifesta a sua intersubjetividade, consciência do outro, ao basear suas ações em histórias de sucesso vividas por contemporâneos, ao interpretar sinais mercadológicos processados a partir de ações estratégicas de contemporâneos, ao implantar ações cotidianas em sua organização com seus consócios e ao buscar entre seus familiares, também consócios, um sucessor para perpetuar sua obra.

## 6 CONCLUSÃO

A partir da análise fenomenológica dos dados extraídos de entrevistas realizadas com quatorze estrategistas atuantes no arranjo moveleiro de Bento Gonçalves, foi possível identificar

que os sujeitos significam sua ação estratégica ao relacioná-la às temáticas: projeto de vida; abertura de negócio com base em experiências passadas; mudanças na vida pessoal e profissional – tempo e responsabilidade; liberdade para tomar decisão e conduzir o negócio; continuidade e crescimento do negócio; estratégia como instrumento de gestão; força do ambiente de mercado - informalidade no planejamento; impactos da atuação em arranjo produtivo local moveleiro.

Observou-se que esses eixos temáticos revelam que o estrategista comprehende sua ação estratégica como o conjunto de atos relacionados à operacionalização e crescimento de uma empresa, a partir de uma interpretação das demandas mercadológicas. Assim, o estrategista atribui significado a estratégia em sua prática cotidiana.

A partir desta compreensão, os eixos temáticos passaram a ser analisados na tentativa de desvelar os motivos presentes na ação estratégica. Desta forma, observando a recorrência dos eixos temáticos nos depoimentos coletados, constatou-se a existência de dois motivos ‘porque’ e dois motivos ‘para’ presentes na ação estratégica, sendo esses respectivamente: um ‘devir’ e *expertise*; liberdade para tomar decisão empresarial e a construção e edificação de um legado.

Logo, foi possível responder à problemática central desta pesquisa, ao constatar que os estrategistas, ao significarem a ação estratégica a partir dos motivos, atribuem à mesma uma relação com o seu projeto existencial, ou seja, a estratégia liga-se com várias dimensões da vida do sujeito que a concebe.

Desta forma, observa-se que a significação da ação estratégica inicia-se no interior do ser (em sua consciência e desejos), necessitando continuamente encontrar respaldo em seu ambiente social. O homem sempre está em processo de intercâmbio com o mundo da vida, por isso é essencialmente social. Na visão de mundo intersubjetivo, a intencionalidade da consciência volta-se para o outro ou tu.

Neste âmbito, observa-se a relação intrínseca estabelecida entre a subjetividade do homem-sujeito para si e intersubjetividade do homem para o *alter ego*. Com este pano de fundo no mundo da vida, os motivos ‘porque’ (‘devir’ e *expertise*) e ‘para’ (liberdade e legado) constituem o fio condutor para o avanço na pesquisa em estratégia a partir da fenomenologia social. Conclui-se, assim, que o significado da ação estratégica não é algo isolado, estando vinculado a vários fatores relacionados ao projeto existencial do estrategista.

## REFERÊNCIAS

- ANBID (2008) Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial; UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas, Campinas. *Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira.* Relatório de pesquisa e estudo de campo. Brasília, DF.
- Ansoff, H. I.(1977) *Estratégia empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill.
- ATILF a. (2010) *Laboratoire d'Analyse et de Traitement Informatique de la Langue Française.* Nancy: CNRS, UN 2, Disponível em <<http://www.cnrtl.fr/definition/strat%C3%A9gie>> Acesso em 20 mar. 2010.
- Aun, M. P.; Carvalho, A. M. A .de Kroeff, R. L. (2005) Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: V Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura, 5, 2005, Salvador. *Anais...* Salvador.
- Banda, M. Z. (2004) *Compreensão típico-ideal da prática profissional do enfermeiro em hospitais públicos.* Ribeirão Preto. Tese (Doutorado) USP.
- Bertero, C.; Vasconcelos, F.; Binder, M. (2003) Estratégia Empresarial: a Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 65- 68, julho/setembro.
- Bignetti, L. P.; Paiva, E. (2002) Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 105-125, janeiro/abril.
- Chandler, A. D. (1988) *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.* Cambridge: MIT Press.
- Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa.* Porto Alegre: Artmed.
- Gorman, R. A. (1979) *A visão dual: Alfred Schütz e o mito da ciência social fenomenológica,* Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Hiratuka, C.; Garcia, R. (1998) Desenvolvimento local num contexto de mudança estrutural da indústria: considerações a partir dos casos do Vale do Silício e da Emilia-Romagna. *Econ. Tecnologia*, Campinas, v.1, n.4, p.4-17, out./dez. 1998.
- Martins, G. (1997) Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração, *Revista de Administração*; São Paulo, v. 32, n.3, p. 5-12, julho-setembro.

Mintzberg, H. Generic strategies. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1992) *The strategy process*. NJ: Prentice Hall, p. 70-81.

Motta, F. G. (2006) *Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais*: estudo das diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais. São Paulo. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

Nicolau, I. (2001) O conceito de estratégia, *Working paper 01-01*, INDEG/ISCTE.

Pegino, P. M. F. (2005) As bases filosóficas das publicações na área de estratégia das organizações nos encontros nacionais da ANPAD. In: XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 29.2005. Brasília, DF. *Anais...* Brasília, ANPAD.

Pires, A.P. (2008) Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: Poupart, J. et al. *A Pesquisa Qualitativa*: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes.

Porter, M. E. (1986) *Estratégia Competitiva*: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

Sanders, P. (1982) Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of management review*, v. 7, n.3, p. 353-360.

Schütz, A. (1972) *Fenomenología del mundo social*: introducción a la sociología comprensiva. Buenos Aires: Paidos.

Schütz, A. (1974a) *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Schütz, A. (1974b) *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Schütz, A. (1979) *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Serrano, M. O. (1990) El problema de la intersubjetividad en Alfred Schütz. *Sociológica*. v.5, n.14, set-dez.

Strauss, A.; Corbin, J. (2008) *Pesquisa Qualitativa*: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed.

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

---

**Recebido: 01/05/2013**

**Aprovado: 23/06/2013**