

ANÁLISE DOS FATORES QUE COMPÕEM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Carla Verwiebe

Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – e-mail

carla@verwiebe.com.br

Profa.Dra.Mirian Magnus Machado

Centro Universitário SOCIESC de Blumenau

mirian.machado@unisociesc.com.br

1 INTRODUÇÃO

Alguns fatores e algumas práticas estratégicas ajudam as empresas para que sejam mais competitivas e tenham uma vantagem competitiva, no mercado. A estratégia organizacional pode ser estudada por diferentes perspectivas. Na visão de Porter (1999), para a empresa ser competitiva, a estratégia de diferenciação, que podem ser nas ações da empresa, pode criar vantagem competitiva, desde que seus clientes a percebam. Prahalad (1998), já coloca que para a empresa ser competitiva é preciso que ela tenha atributos, como melhores preços, melhor desempenho da empresa, custos baixos e produtos inovadores. Para Meirelles (2003), para criar competitividade, as estratégias da empresa podem ser pelas ações e decisões que ela toma, impactando diretamente sobre ela. Na perspectiva de Whittington (2003) a empresa deve formular suas estratégias, considerando quem as executará e todos os níveis hierárquicos envolvidos, para obter maior sucesso. Esta última perspectiva citada por Whittington será a abordagem deste estudo.

A importância da formulação e do uso de práticas estratégicas adequadas, nas empresas, pode ser fator de sucesso, na busca pela competitividade e conseqüentemente de criação de uma vantagem competitiva. Nas organizações, uma liderança com uma visão estratégica e maior capacidade de condução das práticas e de envolver os demais praticantes, nas decisões estratégicas, pode trazer maior sucesso e melhores resultados a estas práticas. Na percepção de Foucault (1999), na formulação das práticas, as relações de poder e estratégia são percebidas nas práticas do dia a dia e afetam todos os praticantes. Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg (1998), colocam que a formulação estratégica pode ou não ter planejamento prévio e dependendo do ambiente competitivo pode ser mais criativa. A capacidade e a visão estratégica do estrategista, na formulação e análise das estratégias e de conduzir as práxis é um desafio nas empresas, para Tsoukas (1996) e Hendry (2000). Neste contexto se pode colocar, que na formulação das estratégias, todos os praticantes do processo devem ser levados em consideração, como também as demais pessoas envolvidas nos práxis.

Pesquisas anteriores como de Kwon, Clarke e Wodak (2014), colocam a estratégia como uma prática social, onde os praticantes da estratégia motivam as pessoas a dar suas

ideias e os gestores contribuem com sua a criação. A voz da liderança, para Dias, Rossetto e Marinho (2017), é um dos principais fatores para envolver os praticantes, na práxis. Vaara, Sorsa e Pälli (2010) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), colocam que um vocabulário mais prático e adequado facilitam a formulação das práticas, quanto dos praxis pelos praticantes, promovendo maior probabilidade de sucesso.

A contribuição do estudo sobre o tema, se deve a análise dos estudos bibliográficos e também os empíricos, ou seja, baseado nas observações práticas do cotidiano, das práticas estratégicas utilizadas pelas empresas e de que maneira todos os participantes do processo, praticam e se motivam, para atingir as metas. Percebe-se que as principais dimensões abordadas nos estudos encontrados, referem a criação de vantagem competitiva, por meio de melhores práticas; inovação e estratégias sociais. Neste sentido, **o objetivo do estudo é analisar os fatores que compõem a estratégia como prática por meio de uma análise de variância por segmento.**

Cabe ressaltar que maioria dos estudos encontrados teve uma abordagem qualitativa, o que permite inferir que existe preocupação pela academia em aprofundamento das dimensões propostas e temáticas, não tendo a intenção de generalizar os dados. Este estudo tem o objetivo de analisar os fatores que compõem as estratégias como prática, por meio de uma abordagem quantitativa.

O artigo inicia-se pela discussão das diversas abordagens das teorias da estratégia, baseado em diversos autores, para alcançar competitividade e vantagem competitiva, pela sua postura de diferenciação. Em seguida será apresentada a metodologia usada, seguida de toda análise dos dados. Por fim, são sumarizadas todas as contribuições deste estudo e seus desafios futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, o artigo fará uma revisão da literatura, sendo estudadas tanto as estratégias, para criar vantagem competitiva às empresas, como também será analisado o que a teoria coloca sobre as práticas, os praticantes e as praxis.

2.1 A ESTRATÉGIA E SUAS ABORDAGENS

Na teoria existem várias abordagens de estratégia. Baseado nos autores pode-se dizer que estratégia é na prática, a habilidade e a percepção dos praticantes, que são os gestores do topo e todos os demais que participam dela, de colocar a missão e os objetivos da empresa em prática.

A estratégia competitiva para Porter (1999) é quando os consumidores percebem a diferenciação nas ações da empresa, como sendo algo único, diferente da concorrência, criando vantagem competitiva, para a empresa. Porter (1999) ainda coloca que esta vantagem competitiva permanece somente até antes que seus concorrentes consigam criar maior valor, que esta empresa. Para Prahalad (1998), a competitividade numa empresa tem origem de seus atributos, como preço e desempenho, nos produtos que já existem na empresa, em curto prazo. Já a longo prazo, para Prahalad (1998), esta competitividade

vem da capacidade, da empresa, de trabalhar com baixos custos e menor tempo, ou trabalhar com produtos inovadores, que não podem ser copiados pelos concorrentes, num curto prazo. De acordo com Meirelles (2003), estratégias são de natureza complexa, e são as ações e decisões que a empresa toma que tem impacto direto sobre ela e que precisam de adequação ao seu ambiente de atuação. Ainda conforme o autor, estratégia é criar competitividade num conjunto de atividades diferentes e compatíveis, tornando elas algo exclusivo e de valor, com a escolha da melhor maneira de o que não fazer e o que fazer.

Whittington (2003) coloca que as estratégias organizacionais não devem ser formuladas a partir de conceitos teóricos, mas sim, por meio de formulação de como deve ser trabalhada. Whittington (2004) ainda coloca, que as organizações devem levar em consideração: quem vai realizar a atividade e suas competências necessárias ou como adquiri-las; que técnicas e quais ferramentas para criar e administrar as estratégias e ainda como seus resultados serão utilizados, monitorados e divulgados. O sucesso nas estratégias usadas, para Whittington (2006), está em envolver todos os níveis hierárquicos e segmentos, deixando que as pessoas envolvidas contribuam na sua formulação e na implementação. Ainda de acordo com Whittington (1996), as pessoas envolvidas na formulação das estratégias são responsáveis pelo seu sucesso e precisam se sentir valorizadas e fazendo parte delas, em todas as etapas. Whittington (2004) conclui que a estratégia deve ser compreendida e que a organização deve levar em consideração o ambiente; a organização; as pessoas e a estratégia em si.

A formulação estratégica, para Mintzberg e Waters (1985), ou é deliberada, com enfoque no planejamento; direção e no controle, ou é emergente, que dependendo do ambiente competitivo é criada situações novas, sem que haja um planejamento prévio. Mintzberg (1998) ainda defende que a estratégia seja criada de maneira artesanal, mas racional, analisados e discutidos utilizando planos e modelos de ação. Para Mintzberg (1998), a estratégia ainda pode combinar a deliberação e o controle, com flexibilidade e aprendizagem contínua. Ainda conforme o autor, a formulação da estratégia depende da interpretação do estrategista, e o comprometimento; a experiência e o sentimento têm maior eficácia do que a razão, no processo de formulação e implementação, e também onde podem surgir estratégias mais criativas.

No Quadro 02, as diferentes características das vertentes de estratégia e a concepção dos estrategistas, conforme pesquisa de Villar; Walter e Braum (2017):

Quadro 01 – Características da concepção de estrategista para cada vertente.

Concepção de estrategista	VERTENTES DA ESTRATÉGIA				
	Clássica	Evolucionária	Processual	Sistêmica	Estratégia como prática
Posição hierárquica	Topo	Topo	Topo e médio	Topo	Todos os níveis
Racionalidade	Plena	Limitada	Limitada	Plena	Limitada
Função	Planejamento e decisão	Percepção e reação	Adaptação e negociação	Varia conforme o contexto	Participação
Atuação	Planejamento racional de estratégias ou seleção das estratégias	Reação às mudanças ocorridas no ambiente e redução dos custos	Negociação em barganhas políticas e adaptação de estratégias	Desenvolvimento de estratégias de acordo com o aceito no contexto sociológico	Criação, adaptação e difusão de práticas estratégicas

Fonte: Villar; Walter e Braum (2017, p.18).

As influências de estratégia e como são realizadas pelo estrategista, na abordagem clássica, vem de análise, planejamento e método mais racional, que surgiu na década de 1960, por meio de militares, sendo os estrategistas, os de nível de topo: como os comandantes ou executivos e os que implantam os demais membros do exército ou os gerentes, conforme Whittington (2002) e por Villar; Walter e Braum (2017). Recentemente, conforme Whittington (2002), esta vertente ganhou nova concepção de estrategista: a do líder heróico, profissional com visões amplas e descritas como profissionais, normalmente da alta gerência, mais carismáticos, talentosos, arrojados no comando e que inspiram com suas visões.

A vertente evolucionária tem influências econômicas, que conforme observaram Hall e Hitch (1939), gerentes não conseguiam fazer com que os lucros fossem maximizados e também não sabiam empregar métodos dos economistas, atribuindo a responsabilidade das decisões tomadas ao mercado. A influência desta vertente, na biologia, veio da teoria de evolução das espécies de Darwin, onde as organizações que sobreviviam no mercado eram as que mais estavam adaptadas. Os estrategistas ainda são do alto nível, mas sua racionalidade é limitada e suas melhores estratégias não vêm de planejamento, mas normalmente vem do acaso, nesta vertente. Ainda nesta vertente, a escolha e decisão das melhores estratégias é o mercado quem toma e cabe aos estrategistas a percepção e reação a todas as mudanças ocorridas neste mercado. (WHITTINGTON, 2002; ALDRICH, 2007)

Na vertente processual, a racionalidade é limitada e a atuação não é só da alta gerência, mas também o nível médio, que realiza adaptações nas estratégias. Nesta vertente o processo é político e negociado pelos estrategistas, que precisam negociar para satisfazer os vários interesses e interessados no processo. (CYERT; MARCH, 1963; MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1977)

Na abordagem sistêmica, o resultado do trabalho dos estrategistas é racional, em nível alto na hierarquia, mas pode envolver não só a maximização do lucro, mas vai depender do contexto. Para se tornar executivos, os estrategistas, na vertente clássica são pelo mérito e pelas características pessoais, na sistêmica é conforme condições culturais, sociais e históricas, do contexto. (WHITTINGTON, 2002; GRANOVETTER, 1985)

Os estrategistas, na estratégia como prática, ocupam diferentes posições na hierarquia e podem ser externos, desta maneira a participação destes praticantes não está baseada na posição que ocupam, mas como é sua participação nos praxis. Desta maneira pode ser considerado *strategizing*, as ações; interações e as diversas negociações, dos diversos atores envolvidos, e também as práticas que os estrategistas utilizam nestas atividades. Os estrategistas, dependendo da atividade estratégica a moldam, por meio de quem são; como agem e ainda se baseiam nas práticas, antes de agir. (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI et al., 2007) Para Whittington (2006) os estrategistas são fundamentais na criação e propagação das estratégias práticas e para Villar; Walter e Braum (2017), eles participam das várias etapas do *strategizing*, no desenvolvimento; criação; na adaptação e na propagação destas práticas. Para Jarzabkowski et al. (2007), sua racionalidade também é limitada e por isso podem resultar em estratégias não planejadas ou ainda não articuladas, condizentes com

as da organização. Whittington (2011) ainda coloca que os estrategistas lidam em ambientes característicos de incerteza.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

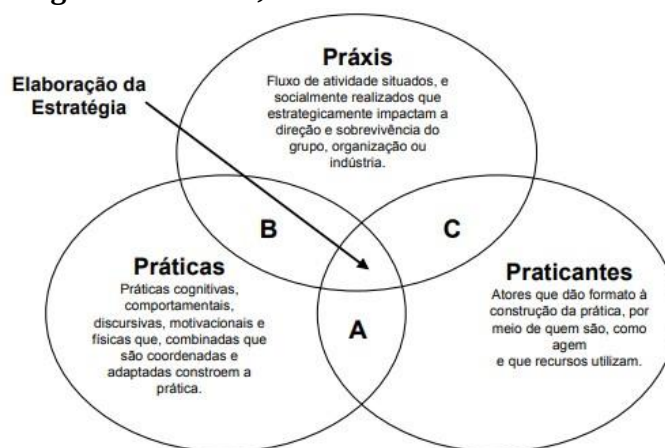
Para Hendry (2000), a prática estratégica está ligada diretamente a capacidade que o estrategista tem de analisar toda a dimensão estratégica e aplicar a que melhor se adapta aos objetivos e ao negócio da empresa. O ideal que o estrategista, conforme Hendry (2000), tenha conhecimento do mercado, como também saiba os objetivos futuros da organização, no que se refere as diversas negociações; acordos; investimentos; tréguas e comprometimentos. Segundo Tsoukas (1996) um grande desafio organizacional, na formulação do processo estratégico é como o gestor do topo da hierarquia, que é o estrategista, consegue colocar sua visão estratégia e seu modo de pensar e agir. Para este desafio, conforme o autor é necessário que a organização crie condições favoráveis de identificação e de compreensão, para todos os que estão envolvidos no processo, facilitando a ação estratégica.

Por vários anos, as empresas analisavam as estratégias baseadas em suas ações e dinâmicas internas e as relacionando ao desempenho organizacional, considerando no processo, que apenas os estrategistas do topo, agiam de forma estratégica, conforme Johnson et al. (2007). Para Johnson et al. (2007) esta ideia era conciliada pelos estrategistas e pelos acadêmicos, como sendo exclusividade deste grupo. Mas surge nos anos 90 um novo olhar ou uma nova abordagem sobre a estratégia. Whittington (1996) e demais pesquisadores da área apresentam pesquisas sobre a abordagem estratégica, preocupada em considerar as atividades internas

Em meados dos anos 90 as pesquisas feitas por Whittington (1996), levaram pesquisadores da área a ter foco na estratégia como prática dentro das organizações, levando em consideração seus processos de atividades e uma visão mais sociológica que considera os envolvidos as práticas e Práxis. Identificar as ações estratégicas das pessoas e como elas realizam seu trabalho e quais as consequências destas ações na estratégia da organização é fundamental nesta perspectiva (WALTER et al., 2012).

Jarzabkowski (2005) acrescenta que estratégia como prática, surgiu como sendo uma abordagem focada nos estudos das interações e das ações, no âmbito da pesquisa estratégica, introduzindo no campo da investigação, o lado mais complexo do lado social e da análise de recursos. Na figura 1, a seguir, Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007), explicam a interconexão entre as práticas; as práxis; os praticantes, no fazer *strategizing*, que é a elaboração das práticas estratégicas.

Figura 1 – Práxis, Práticas e Praticantes



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007).

As práxis são as várias atividades estratégicas locais e que são aceitas socialmente, importantes para orientar e para a sobrevivência, tanto de um grupo; para uma indústria ou qualquer organização. Os praticantes, que são todos os atores envolvidos na formulação das práticas estratégicas, pelos recursos que usam e pela sua forma de agir. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007), concluem que a definição de estratégia como prática são as negociações; ações e interações, do conjunto de todas as práticas, como as ferramentas sociais; materiais ou simbólicas, que todos os praticantes no processo de *strategizing* estão envolvidos e também as praxis, consideradas por Jarzabkowski (2005); Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), como todas as atividades realizadas e que estão implícitas. Para Jarzabkowski e Spee (2009), práticas, praticantes e práxis são os elementos que constituem o “fazer estratégia”, na estratégia como prática ou “estrategizar”, para Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007), que é a análise na elaboração da estratégia, de quem a faz; o que usa; o que faz e como o faz. Neste contexto pode-se perceber que tanto as práticas, quanto os praticantes, como também os práxis, se interconectam de maneira a “fazer estratégia”, conforme coloca Jarzabkowski e Spee (2009), ajudando na estratégia como prática.

Kwon, Clarke e Wodak (2014), colocam que tanto a Abordagem Histórica do Discurso – DHA e Análise Crítica do Discurso – ACD, ajudaram nos estudos da Estratégia como Prática Social – EPS e colocam cinco, as estratégias discursivas usadas para análise do discurso da estratégia, que são: a) igualação: que são os praticantes que motivam as pessoas envolvidas no processo, a participarem deixando que estas coloquem suas ideias; b) redefinição: os gestores que trazem informações novas e importantes e dando seu ponto de vista, para que as pessoas envolvidas reajam e construam um novo olhar para o tema sugerido; c) simplificação: as pessoas envolvidas no processo, querendo modificar as questões sugeridas, de forma menos complexa, para que todos entendam o processo; d) legitimação: identificação das suposições particulares e que estão subentendidas, pelos envolvidos, legitimando ou permitindo que diferentes perspectivas sejam formadas e

compartilhadas entre eles, sobre o tema; e) conciliação: busca pelos participantes, por uma visão compartilhada do tema discutido.

De acordo com Dias, Rossetto e Marinho (2017), apesar de ter outros termos usados para nomear para as estratégias discursivas, todos se referem à voz de liderança. Esta liderança busca envolver todas as pessoas envolvidas no processo, como também a voz do consultor, que busca por tornar acessíveis os procedimentos da estratégia. Ainda conforme o autor, percebe-se as vozes, nas práticas discursivas, da seguinte maneira: a) liderança: possíveis estrategistas democráticos, que participam na formulação das estratégias e que desejam motivar os envolvidos e estes se sentem comprometidos com o processo, que passam a se responsabilizar à fazer estratégias; b) gerenciamento: possível estrategista e gestor da organização, que estão a par das estratégias a serem usadas, que buscam por compartilhar as informações que farão parte do planejamento estratégico; c) terminologia específica: que são os especialistas, consultores e mediadores da estratégia, que traduzem os termos específicos da área estratégica, numa linguagem mais acessível a todos envolvidos, e que fazem com que eles cumpram suas tarefas, sem que tenham domínio nessa área.

Conforme Vaara, Sorsa e Pälli (2010), um vocabulário mais adequado facilita as discussões; a execução e também a interpretação da estratégia, mas o domínio de alguns gestores, do discurso, pode afetar estes gestores e ter maior impacto, pelo fato de sua educação; formação ou experiência em estratégia. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), para uma maior probabilidade de sucesso, uma abordagem mais prática pode promover a participação de todos os envolvidos no fazer estratégia, tanto os gestores da alta administração; gerentes de nível médio, quanto os demais participantes.

Deve ser levado em consideração que não é seguro, conforme Wack (1998), fazer uma projeção das estratégias baseadas apenas no passado, e sim que trabalhar com as incertezas pode ser mais prudente, porque desvios eventuais e temporários de situações que podem ser de certa maneira previsíveis é uma característica no ambiente dos negócios. De acordo com Lima (2014), é necessário analisar todas as influências e os resultados, nas práticas estratégicas, que cada âmbito, o micro e macropráticas, tem sobre o outro. Lima (2014), ainda coloca que no cenário micro os indivíduos interagem com seu ambiente, e no processo de estratégia prática é necessário que isso seja levado em consideração, quando da análise. No cenário macro estão as instituições políticas; sociais e econômicas e no cenário micro está a maneira de atuação da empresa, que são os discursos; as ações; seu pensar e agir.

Para Bartunek (1984); Daft e Weick (1984), as organizações são sistemas de interpretação e devem levar em conta seu ambiente e como elas se transformam no plano cognitivo, ou seja, quais seus conhecimentos; sua criatividade; sua capacidade de resolução de problemas; como é a tomada de decisões; dentre outras. Schwenk (1998) ainda coloca que as práticas estratégicas desenvolvidas pelos estrategistas se desenvolvem neste ambiente cognitivo, incluindo crenças e valores e dependendo da interpretação e da percepção dos praticantes, os resultados serão mais satisfatórios. Barr; Stimpert e Huff (1992) ainda complementam dizendo que os estrategistas tomam decisões baseadas em sua realidade cognitiva e não dentro de uma realidade com fatos mais objetivos e que seus modelos mentais são determinantes na tomada de decisões, ajudando

inclusive, estes estrategistas, a lidar com o excesso de informações. Ainda conforme Barr; Stimpert e Huff (1992), o modelo mental inserido na organização direciona para a ação e na resolução de problemas.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Na sequência serão apresentadas as pesquisas anteriores, que abordam os estudos, dentro do tema da análise dos fatores que compõe estratégia como prática.

**Quadro 02 - Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema:
Análise dos fatores que compõe estratégia como prática.**

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
CARNICELLI, L.; SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. (2016)	Investigar as micro atividades constituintes dos processos e rotinas decisórias – <i>strategizing</i> .	Empresário de pequena empresa.	- Comportamento e atividades do estrategista; - Práxis; - Aspectos socio cognitivos;
VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. dos S. (2017)	Analisar as concepções de estratégia e de estrategistas segundo diferentes vertentes teóricas.	Análises bibliográficas.	- Posição hierárquica; - Nível de racionalidade; - Função e atuação.
DIAS, A. T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. (2017)	Compreender práticas discursivas.	Gestores de uma instituição de ensino superior.	- Estratégia como prática social; - Contexto histórico-social; - Relação de poder; - Vozes dos praticantes.
WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. (2015)	Desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis.	Análises bibliográficas.	- Responsabilidade Social Corporativa – RSC e a estratégia
LIMA, R. T.de. (2014)	Estratégia como prática em MPME's	Empresas de micro; pequeno e de médio porte.	- Criação ou desenvolvimento de inovação e estratégia como prática.

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019).

Ao analisar os estudos empíricos, no Quadro 02, que corresponde a temática acerca da análise dos fatores que compõe estratégia como prática. Percebe-se que nos estudos, as principais abordagens se referem ao entendimento das diversas abordagens de práticas estratégicas e como acontecem nas organizações. (CARNICELLI; SILVA; GONÇALVES, 2016; VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017; WELZEL; LAVARDA, 2015; LIMA (2014).

Quanto ao segmento dos estudos, na sua maioria percebe-se que delinearam para gestores no mínimo em cargo de gerência. Este tema é muito explorado tanto no setor empresarial, quanto no acadêmico. Foram também observados estudos bibliográficos, que

comparam as várias vertentes da concepção da estratégica. A seguir serão analisados os principais achados dos estudos.

Carnicelli; Silva e Gonçalves (2016), ao analisarem o comportamento e ações de um estrategista-empresário, sugerem que as oportunidades nos negócios, não dependem somente do aspecto ligado a intenção do empresário, mas que a personalidade influencia em suas ações. Ainda conforme o autor, o papel de gestor e proprietário, numa pequena empresa, praticamente incomum numa empresa grande é essencial para o cotidiano da gestão destas empresas, dado que muitos destes gestores são a figura-chave junto aos seus parceiros de negócios.

Outro ponto observado por Carnicelli; Silva e Gonçalves (2016) é que o estrategista-empresário é aquele que motiva sua equipe; direciona a equipe nas decisões e é tipo como exemplo para demais colaboradores; por ser proprietário e pela sua dedicação de tempo e esforço. Em relação a decisão e à motivação para pesquisa e avaliações prévias de viabilidade mercadológica e financeira formais, para novos projetos ou inserir novos produtos, numa pequena empresa, parecem ser de baixa importância e normalmente a decisão está centrada na intuição e percepção do proprietário, em relação ao seu conhecimento do mercado.

Para Carnicelli; Silva e Gonçalves (2016), o fazer *strategizing*, implica pensar num plano de ação, para a empresa, e normalmente as atividades pessoais do pequeno empresário se confundem com as outras atividades dele. Para os autores, só quando há necessidade de uma maior estrutura gerencial é que normalmente estes estrategistas-empresários tomam decisões, para esta demanda. Outra questão levantada pelos autores, que o aprendizado gerencial destes gestores é normalmente pela sua experiência e no seu aprimoramento pessoal e de parceiros; pelo processo de tentativa e erro, com influências da questão financeira.

De acordo com Whittington (2002) há várias compreensões do conceito de estratégia e estrategistas, dependendo da vertente teórica, que podem ser: abordagem clássica; evolucionária; processual e sistêmica, e ainda acrescentando elementos, conforme Villar; Walter e Braum (2017), pela perspectiva de estratégia como prática. Para Barney e Hesterly (2007), a maioria dos autores concorda que as melhores estratégias contribuem para que empresas alcancem maior prosperidade, mas que não existe uma estratégia específica, ou a mais apropriada, de como chegar ao sucesso.

Para Dias; Rossetto e Marinho (2017), o propósito de resgatar o histórico da Instituição de Ensino Superior – IES pesquisada e identificar seu histórico-social, em relação a seus processos estratégicos, pode-se identificar como um processo formal, principalmente quando esta ampliou seu portfólio de cursos, por motivo da migração do instituto para universidade. Neste momento os gestores da IES sentiram a necessidade de formalmente planejar o futuro da mesma. Para alcançar os objetivos e aperfeiçoar as atividades já existentes, favorecendo o alcance da missão da organização, foi adotada prática estratégica de implantação de uma nova estrutura administrativa, também foi segmentado alguns cursos de graduação e de pesquisa e extensão. A missão então foi reformulada. Numa terceira mudança na reformulação da missão estratégica, a pesquisa indica como fato o desenvolvimento regional e o desejo de promover a qualidade, juntamente com a sustentabilidade. Neste caso, a missão indica que o propósito da IES

foi ampliada, além de excluir a delimitação geográfica, que era apenas regional. Para Knights e Morgan (1991) é importante numa pesquisa conhecer o ambiente em que a organização está inserida, para melhorar sua compreensão, em relação ao discurso da estratégia.

Outro ponto da pesquisa, observado por Dias; Rossetto e Marinho (2017), é pela disputa de poder entre as duas áreas na IES, uma pela prevalência do poder de decisão do acadêmico sobre a área administrativa e a gestão deve ter isto como um princípio básico, no processo decisório. Pelas pesquisas dos autores, o poder não deveria estar centralizado em apenas uma pessoa ou uma entidade; mas em muitos casos o poder está implícito nos grupos ou entre pessoas, nas relações estratégicas. Para Whittington (1996, 2006), na Estratégia como Prática Social – EPS, o sucesso das estratégias usadas no processo, depende de envolver as duas partes de estrategistas.

Ainda conforme Dias; Rossetto e Marinho (2017), foi observado algumas vezes dos estrategistas, na IES que se revelam na: a) liderança: com o desejo de motivar os estrategistas, na formação das estratégias, numa liderança mais democrática e com os praticantes sentindo-se mais comprometidos responsáveis pelo fazer estratégia; b) gerenciamento: que busca a socialização de todas as informações do planejamento estratégico, que são basicamente os gestores-estrategistas e estes sabem de todas as atividades a realizar; c) terminologia específica: comunicação acessível a todas as áreas praticantes de estratégia, com especialistas estratégicos que mediam o entendimento das estratégias pelos participantes, sendo que estes cumprem suas atividades estratégicas, mesmo não tendo domínio deste conhecimento.

Outras teorias desenvolvidas, na área de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e também identificadas estas atividades nas organizações, como a de Holme e Watts (2000), que defendem que trata-se de um processo que contribui no desenvolvimento econômico da organização da mesma maneira que melhora a qualidade de vida de seus colaboradores e seus familiares, como também contribui com o bem estar da comunidade local e de toda sociedade, desde que a empresa tenha comportamento ético e seja um processo contínuo de comprometimento desta. Baseado no modelo de pirâmide e explicativo de Carroll (1991), Matten e Crane (2005) colocam que a RSC pode ter diferentes graus de responsabilidades sociais, nas empresas: a) responsabilidade econômica, onde ela necessita gerar lucro; b) responsabilidade legal, onde ela deve obediência às leis; c) responsabilidade ética, onde ela deve agir e fazer o que é correto, dentro dos parâmetros legais; d) responsabilidade de ação discricionária, onde ela tem mais liberdade de ação, mas não de maneira imoral ou fora da legalidade, mas sim, ela deve contribuir com ações e projetos sociais, como os de cunho cultural, esportivo e educacional, de maneira filantrópica, contribuindo com toda a sociedade. Os dois primeiros aspectos, a sociedade exige das empresas; o terceiro, a sociedade espera da empresa e o quarto é o que a sociedade deseja, conforme Carroll, 1991 e Homann (2004). Para implementar e desenvolver a RSC, de maneira estratégica e ganhar status de “empresa sustentável”, estas empresas devem se basear nos princípios econômicos; éticos e também ecológicos, com reflexão das estratégias, numa projeção a longo prazo. Isto requer da empresa, uma mudança da consciência e também uma mudança das práticas, de todos os estrategistas. (WETZEL et al., 2008; WETZEL, 2012)

O desenvolvimento, a implementação, descrição das etapas e a operacionalização do processo de estratégias sociais responsáveis, podem ser categorizado como “melhoras práticas” de RSC e ainda classificadas em três níveis, dependendo da atuação da empresa: a) de curto prazo, voltado ao ambiente interno, com objetivo de garantir condições mais dignas e seguras no trabalho, como oferecer aos colaboradores benefícios como seguro de vida e saúde, auxílio alimentação, desenvolvimento profissional, proporcionar ambiente mais agradável de trabalho, dentre outros; b) de médio prazo, intercalando o ambiente interno e externo, onde a empresa foca nas atividades estratégicas, como patrocínios culturais e esportivos que podem trazer maior atenção dos clientes e com isso trazer mais valor à empresa, construção de creches para atender os filhos dos colaboradores, financiamento de pesquisas universitárias na área tecnológica, que poderão ser utilizadas posteriormente na empresa, ou para melhorias ou criação de novos produtos, etc.; c) de longo prazo, atividades voltadas para as melhorias do meio externo, defendidas por algumas organizações supranacionais, como a Organização das Nações Unidas – ONU, que levantam questões a nível mundial, como a defesa dos direitos humanos, liberdade de expressão, igualdade de oportunidade, políticas de inclusão, utilização de recursos naturais mais sustentáveis, etc. (WELZEL et al., 2008; WELZEL, 2009; WELZEL, 2011; WELZEL; LAVARDA, 2016) Conforme Homann (2004); Hansen; Schrader (2005) e Jarzabkowski et al. (2007), para envolver todas atividades de RSC, a empresa deverá assumir a sua responsabilidade e formular seus objetivos e colocar em prática suas ações estratégicas.

Os estudos iniciais sobre estratégica como prática, segundo Mintzberg e Waters (1985), era de que a formação das estratégias ou são definidas anteriormente às práticas, ou estão em desenvolvimento, ou seja, que ainda não são encontradas na prática, sendo a primeira um impedimento ao aprendizado e a segunda ao controle, todas sendo desenvolvidas na época, pela alta gestão. Inicialmente somente a alta gestão desenvolvia a formulação das estratégias, que passou posteriormente a envolver os demais níveis na hierarquia, e nesta nova realidade, estes novos atores do processo, muitas vezes com comportamentos convergentes, ou seja, similares ou paralelos, participavam numa ação coletiva, para o desenvolvimento destas estratégias, chamadas de estratégias *bottom-up* ou estratégias emergentes, de acordo com Mintzberg e Waters (1985). Para Jarzabkowski et al. (2007), a estratégia *top-down*, que partia do alto nível de gestão para baixo, já não era mais suficiente.

Há uma intersecção das práticas, das práxis e dos praticantes. As práticas são colocadas como a rotina do comportamento, incluindo as normas e procedimentos; as práxis, que são as atividades desenvolvidas e os praticantes, todos os atores responsáveis por executar as práticas. Sendo que as práticas, orientam para a execução das atividades; as práxis são as ações ou as atividades e os praticantes os responsáveis pelas práticas. (WHITTINGTON, 2006) Para Welzel e Lavarda (2016), as práticas podem ser associadas às relações sociais, que dependem do conhecimento individual e da linguagem apropriada para o entendimento destas e também são todos os processos, procedimentos e normas, determinados pela direção, para o cumprimento das práticas. As atividades estratégicas desenvolvidas e interpretadas são adaptadas pelos praticantes, pela interação entre os diversos níveis organizacionais, nas práxis, para poder atender a demanda diária da

organização, conforme Jarzabkowski et al. (2007). Ainda conforme os autores, as práticas são as atividades realizadas ao longo do tempo, na operação dos vários níveis de análise, das práticas estratégicas. Os praticantes, para Jarzabkowski et al. (2007), são todos os atores que responsáveis em moldar e que estão envolvidos na execução das atividades e no processo de fazer estratégia, pela maneira de agir e ser e fundamentais para a sobrevivência da organização.

Tanto os estudos da estratégia como prática, quanto os estudos da RSC, juntos contribuem para esclarecer a concepção e a implementação das estratégias, que estão focadas para a sustentabilidade organizacional. (WELZEL; LAVARDA, 2016).

Na pesquisa de Lima (2014), o objetivo foi analisar e verificar quais fatores estão associados à estratégia como prática e quais dificuldades podem-se identificar nas práticas, nas Micro e Pequenas Empresas - MPME's. Ainda o autor verificou, no estudo, de que maneira o processo de fazer estratégia acontece, visto pela perspectiva do estrategista, que pode ser determinantes no sucesso e nos processos de inovação, nas MPME's. Lima (2014) ainda coloca que as MPME's enfrentam um cenário bastante competitivo e que o sucesso e a sobrevivência das mesmas, muitas vezes depende de novas; constantes e pontuais práticas estratégicas, que conduzam a inovação de novos processos, para alavancar seus negócios. Para Schumpeter (1939), o processo de inovação é um fator determinante para o crescimento da economia e de sua expansão, principalmente quando se tem mudanças tecnológicas envolvidas.

A inovação é um suporte importante não só para inovar produtos e serviços, mas para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços internos; adquirir novos conhecimentos e a capacidade de trocar informações, nas organizações. Outro fator importante para o sucesso no processo da inovação é na interação dos conhecimentos adquiridos, entre as empresas, porque desta prática pode resultar em melhorias de processos; redução de custos e num melhor desempenho organizacional, podendo gerar vantagem competitiva e no aumento da fatia de mercado. Na busca de novas vantagens competitivas no mercado, o processo de inovação pode ser apenas de forma reativa, ou seja, na defesa de sua posição competitiva atual, para não perder posição para seus concorrentes, ou pode ser de maneira proativa, promovendo inovação de produtos; serviços e de processos, em relação à sua concorrência. (LIMA, 2014)

Lima (2014) em seus estudos observou que na prática, das MPME's pesquisadas, não desenvolvem inovação com processos de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, mas que apenas se utilizam de processos já existentes ou fazem modificações e as adequam às suas necessidades. Para o autor, algumas das dificuldades que os gestores destas empresas encontram, nos processos de inovação são em relação aos poucos recursos financeiros, que é o principal motivo; a forma de pensar dos colaboradores e na falta de apoio dos sócios. Já quanto a facilidade de mudanças, nas empresas de médio porte, conforme o autor, está na característica de que são poucas pessoas na gestão, e com isso garante maior agilidade e dinamismo nas mudanças.

Apesar de poucas as MPME's pesquisadas no estudo, mas todos os estrategistas concordam com a importância e da necessidade de usar estratégias, para conhecer seu mercado; atingir os objetivos e metas e para o desenvolvimento das mesmas. Na visão dos estrategistas destas empresas, a estratégia é compartilhada, como também seus

resultados, em todos os níveis hierárquicos. Já o que observa-se na prática destas empresas, que nem todas compartilham todas as estratégias e resultados e que em algumas restringe-se apenas aos estrategistas; diretores ou então com os gerentes, envolvidos no processo. (LIMA, 2014)

Para Lima (2014), nas MPME's a estratégia como prática se mostra quando na tomada de decisão, onde as decisões podem ser reformuladas ou abandonadas, dependendo do cenário que se é apresentado no momento do planejamento, com previsões normalmente focadas no presente e dificilmente em longo prazo. De acordo com Mintzberg (1998) e Wack (1998) é prudente levar em consideração, na formulação das estratégias, não somente o cenário passado, mas sim levar em consideração que o cenário pode ser cheio de incertezas. Portanto, a realidade individual da MPME's vai indicar aos estrategistas quais técnicas a serem utilizadas, que melhor atendam seu público-alvo, podendo -se observar a utilização por estas empresas, de estratégia como prática. (LIMA, 2014)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo maior da pesquisa é encontrar respostas para as questões dos problemas levantados, com procedimentos científicos, de maneira formal e sistemática. Este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. Neste sentido, cabe colocar e ressaltar que a pesquisa com os conhecimentos disponíveis, em relação ao problema, os métodos e técnicas adequadas, ou ainda, outras formas científicas podem ser desenvolvida. (GIL, 1999; GIL, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2001), toda pesquisa ou trabalho científico deve ter embasamento numa pesquisa bibliográfica, evitando desperdício de tempo com um problema já solucionado anteriormente, melhorando com novas conclusões. Vergara (2000) ainda coloca que a pesquisa bibliográfica é um levantamento importante para verificar informações básicas, em relação ao tema estudado. Várias fontes de pesquisa, conforme Yin (2001), tem a vantagem e permitem ao pesquisador chegar a linhas convergentes de investigação e às diversidades de evidências, que podem ser comportamentais; históricas e de atitudes.

Para a realização deste estudo, a abordagem da pesquisa é quantitativa de caráter descritivo, foi utilizada. Pesquisas descritivas têm o objetivo a descrição das várias características, de uma determinada população ou de um fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre as várias variáveis. (GIL, 1999; HAIR JR., 2005) E quanto a pesquisa quantitativa, a ciência prefere este tipo de pesquisa, de acordo com Demo (2002), por ser mais apta para aperfeiçoar formalmente a pesquisa, podendo ser mensurada, experimentada ou verificada.

O procedimento metodológico usado na coleta das informações, necessárias à conclusão deste estudo foi o levantamento de dados, pelo instrumento survey, por meio de um questionário, solicitando informações a respeito do problema estudado. (LAVILLE; DIONNE, 1999; MALHOTRA, 2001).

A população do estudo são empresas do ramo manufatura, comércio e serviços de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. Na amostragem não-probabilística tende a ter o resultado baseado no julgamento do pesquisador ou ainda do entrevistador de campo, que seleciona a população e os elementos da amostra, que pode ser de forma consciente ou arbitrária. (MALHORTA, 2001; MATTAR, 2001)

O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema: Análise dos fatores que compõem a estratégia como prática. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 18 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

Figura 2 - Escala Likert

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A escala possui o nível 1, concordo totalmente, ao 7, descordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2002) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$No = 1/e^2 - No = 1/(5\%)^2 - No = 1/(5/100)^2 - No = 1/(0,005)^2 - No = 1/(0,0025) - No = 400$$

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Para Oliveira; Velarde e Sá (2014), a estatística descritiva tem como objetivo simplesmente de descrever a amostra que está sendo analisada, resumindo todos os dados coletados, sendo eles por meio de frequência percentual; médias; gráficos ou desvios padrão. Para Faria (2017), o objetivo do teste estatístico, no processo da análise da variância ou ANOVA, usando três ou mais grupos de amostras independentes é para comparar a distribuição destes grupos, de maneira independente.

Para validar os fatores nas dimensões propostas foram utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise. (HAIR, JR; et al, 2009) Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados e baseados no estudo de Whittington (2004) Carnicelli; Silva e Gonçalves (2016); Villar; Walter e Braum (2017); Dias; Rossetto e Marinho (2017); Welzel; Lavarda (2015) e Lima (2014). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI,

AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. *et al*, 2009).

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E. Organizations and Environments. Palo Alto: **Stanford University**, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson. 2007.

BARR, P. S. STIMPert, J. L. HUFF, A. S. Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. v. 13. **Strategic Management Journal**, p. 15-36, 1992.

BARTUNEK, J. M. Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. v. 29, n. 3. **Administrative Science Quarterly**. set. 1984.

CARNICELLI, Laís; SILVA, Everton Rodrigues da; GONÇALVES, Carlos Alberto. A Prática da Estratégia numa Empresa de Pequeno Porte: Uma Abordagem baseada nas Micro Atividades. Campo Limpo Paulista: **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 2 p. 54-68, 2016.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4 p. 39-48, 1991.

COSTA, R. L. da; ANTONIO, N. S. SANTOS, J. M. B.-dos-. As “Práxis” e Práticas que Constituem o Trabalho Estratégico dos Consultores: A Análise do Contexto Português à Luz do Campo de Pesquisa da Estratégia-Como-Prática, Belo Horizonte: **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 46, jan.-abr. 2017.

CYERT, R. MARCH, L. **A Behavioral Theory of the Firm**. London: Blackwell, 1963.

DAFT, R. L. WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**. 1984.

DEMO, P. **Avaliação Qualitativa**. 7ª ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

DIAS, A. T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: Um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. Rio de Janeiro: **RAC**, v. 21, n. 3, art. 6. p. 393-412, mai.-jun. 2017.

FARIA, Bruna. **Como Interpretar uma Análise de Variância (ANOVA)?** ABG Consultoria Estatística. 10 jul. 2017.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. 20ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3. p. 481-510, 1977.

HALL, R. L.; HITCH, C. J. Price Theory and Business Behaviour. **Oxford Economic Papers**, . v. 2. p. 12-45, 1939.

HANSEN, U.; SCHRADER, U. Corporate Social Responsibility als Aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. **Die Betriebswirtschaft**. v. 65, n. 4, p. 373-395, 2005.

HENDRY, J. Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. **Journal of Management Studies**, v.37, n. 7, p. 955-977, 2000.

HOLME, R.; WATTS, P. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Genebra: **World Business Council for Sustainable Development - WBCSD**. jan. 2000.

HAIR JR, J. F.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOMANN, K. Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In: SCHNEIDER, U.; STEINER, P. (Hrsg.). **Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftliche Verantwortung: Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement**. Wiesbaden: Gabler, p. 1-16, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy As Practice: Na Activity-Based Approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., SEIDL, D. Strategizing: the Challenges of a Practice Perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field.1ª ed. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, jan. 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards na Activity-Based View.1ª ed. **Journal of Management Studies**. v.40, p.3-22, Jan. 2003.

JOHNSON, G. LANGLEY, A. MELIN, L. WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. Cambridge University Press, 2007.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: **UFMG**, 1999.

LIMA, Rogério Torres de. Estratégia como Prática, Fator de Impulso para o Processo de Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas do Setor de Jornais Impressos. São Paulo: **PUC**, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

MEIRELLES, A. M. **A Formação de Estratégia no Sistema Bancário Brasileiro: Modelo Teórico e Evidências Empíricas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9. p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Manegement Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul-set. 1985.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia, A.; PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

OLIVEIRA, M. A. P. de; VELARDE, L. G. C.; SÁ, R. A. M. de. Análise Estatística: Série Entendendo a Pesquisa Clínica. **FEMINA**, v. 42, n. 5, set.-out. 2014.

PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PORTER, M. E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. A. **Competência Essencial da Corporação**. In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 293-317, 1998.

SCHUMPETER, J. **Business Cycles**: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. v. 1, New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHWENK, C. R. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

TSOUKAS, Haridimos. The Firms a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, 1996.

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the Force Potential of Strategy Texts: A Critical Discourse Analysis of a Strategic Plan and Its Power Effects in a City Organization. 6^a ed. **Organization**, v. 17 p. 685-702, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. dos S. Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 1, jan.-mar. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WACK, P. **Cenários**: Águas Desconhecidas à Frente. In: MONTGOMERY C. A. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 363-394, 1998.

WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro, v. 32, p. 16, 2008.

WELZEL, E. Tipologia das Atividades de Responsabilidade Social Corporativa na Esfera Internacional: In: Dependência do Contexto cultural? In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI. **Anais**. São Paulo: FGV, . v.12, p. 17, 2009.

WELZEL, E. Impactos da Adoção de Atividades de Responsabilidade Social Corporativa na Estrutura Organizacional: Estudo das Multinacionais Alemãs no Brasil. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI. **Anais**. v. 14. São Paulo: FGV, p. 16, 2011.

WELZEL, E. **Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel Von brasilianischen Industrieunternehmen MIT deutschem Kapital**. p. 288, 2012. Tese (doctor rerum politicarum, Dr. rer. pol. – Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSUJENA, Alemanha, 2012.

WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. Modelo de Strategizing da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Sistematização do Processo de Implementação de RSC considerando o enfoque da estratégica como Prática. **Revista de Ciências da Administração**. v. 18, n. 44, p. 9-24, abr. 2016.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, 5ª ed., p. 731-735, out. 1996.

WHITTINGTON, Richard. What is Strategy – and does it matter? London: **Tomson Learning**. 2002.

WHITTINGTON, Richard. The Work of Strategizing and Organizing: For a PracticePerspective. v.1, n.1. **Strategic Organization**, p. 119-127, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out-dez, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p. 613-634, 2006.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Universitário SOCIESC de Blumenau sobre Empresas do Vale do Itajaí. Por favor, responda as seguintes perguntas sobre sua organização. Os dados obtidos serão analisados de forma confidencial e os resultados somente serão apresentados de forma agregada, sem identificação dos respondentes e empresa a qual pertencem.

BLOCO 1- Este bloco de questões deve ser respondido variando entre 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”, por meio de um “X” na coluna que melhor representar a sua resposta. Leve em conta que não existem respostas certas ou erradas!

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (baseado em: WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004).

N	INDICADOR	PRATICANTES	1	2	3	4	5	6	7
1	ATOR 01	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional							
2	ATOR 02	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização							
3	ATOR 03	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas							
4	ATOR 04	Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria							
N	INDICADOR	PRÁXIS	1	2	3	4	5	6	7

5	PRAX01	Na prática, a preocupação da organização é maior sobre o desempenho da estratégia no longo prazo do que com o resultado						
6	PRAX02	Na prática a estratégia é altamente influenciada por líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão						
7	PRAX03	Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia						
8	PRAX04	As estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras e não sofrem grandes inovações						
9	PRAX05	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder						
10	PRAX06	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática						
N	INDICADOR	PRÁTICAS	1	2	3	4	5	6 7
11	PRAT1	Os stakeholders são realmente influenciados pela ação estratégica das pessoas na linha de frente (estrategistas) da empresa e não apenas, pela alta direção						
12	PRAT2	As práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo						
13	PRAT3	As estratégias são mais um processo de decisão e construção colaborativa do que algo deliberado pela alta direção						
14	PRAT4	Os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade						
15	PRAT5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas						
16	PRAT6	A estratégia na prática se dá por insight's de quem a pratica e não algo que já veio formatado da alta direção						
17	PRAT7	Estratégias no dia-a-dia advém das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho						
18	PRAT8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias						

Caracterização da empresa							
Segmento de atuação da empresa							
A - Qual sua função? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		B - Qual seu tempo de atuação na empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		C - Qual Ramo principal de atuação da empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		D - Qual Porte da Empresa Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	
A.1	() Proprietário	B.1	() 1-5 anos	C.1	() Comércio e Serviço	D.1	() Micro

A.2	() Gerente	B.2	() 6-10 anos	C.2	() Manufatura (Indústria)	D.2	() Pequena
A.3	() Líder	B.3	() Mais de 11 anos			D.3	() Média
						D.4	() Grande

LEGENDA:

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
MICRO	Até 09 funcionários	Até 19 funcionários
PEQUENA	10 a 49 funcionários	20 a 99 funcionários
MÉDIA	50 a 99 funcionários	100 a 499 funcionários
GRANDE	+ de 100 funcionários	+ de 500 funcionários