

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR PORTE EM EMPRESAS DE MANUFATURA.

Bárbara Ayala Siqueira dos Santos - Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
barbarasiqueira@gmail.com

Professora Dra. Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
mirianmagnus@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca identificar os conceitos e aplicações da estratégia como prática em diferentes contextos de pesquisa. A partir das percepções e experiências já desenvolvidas pelos autores referenciados neste trabalho, identifica-se uma estrutura de várias análises da estratégia como prática. As mesmas, se baseiam no uso do relato de histórias para identificar como ocorre a estratégia pretendida e a estratégia realizada.

A estratégia como prática necessita de maior clareza e precisão em determinados aspectos, como conceitos e, essencialmente, na análise de seus delineamentos metodológicos a serem empregados. Desta forma Whittington (2003) propõe que esse ponto de vista proporcione a aplicação de uma gama de metodologias de pesquisa, e Johnson, Melin e Whittington (2003) ressaltam que o processo estratégico seja analisado, o que ocasionaria o contato próximo com os atores e a análise de como acontece o trabalho estratégico.

O foco da estratégia deve permanecer em entender, como é que ocorre a relação dos diversos praticantes, ao utilizarem os recursos disponíveis. Sendo eles físicos ou sociais usados como modelos, implementação, execução e conferência da estratégica. Podendo ocorrer no ambiente macro da empresa, como o organizacional chamado meso ou então no microambiente envolvendo praticantes e ações cotidianas. JARZABKOWSKI (2005)

Whittington (2002) ressalta que as funções de desenhar a organização e elaborar estratégias, consiste em um trabalho extremamente importante e sério, que tem necessidade de muito esforço, de profissionais bastante preparados e qualificados, envolvendo tanto aspectos formais quanto informais. Como já destacava em suas teorias, não se deve esperar, de maneira alguma, que a estratégia venha ser algo simples de se fazer. WHITTINGTON (2002)

A realização de pesquisas da estratégia como prática tem provado que ela se estabelece por meio da interação entre a organização e seus membros. Assim sendo, verifica-se que uma das principais preocupações são referentes à efetividade do desempenho dos praticantes, que no que lhe diz respeito, acaba afetando nos resultados dos objetivos da organização WHITTINGTON (2003).

Estudos anteriores, descrevem a exemplo de Queiroz et al (2019) que as ações estratégia que a empresa toma na maioria das vezes também acabam influenciando em demais parte da organização, os autores consideram que existe elo existente entre estratégia empresarial, vantagem competitiva. Partindo do mesmo pensamento pode se observar que Piran et al (2016) relata que analisando a estratégia em custos, foi elaborada uma estratégia de manufatura baseada no posicionamento estratégico estabelecido pela empresa, onde essas ações servem para manter o controle da organização

e conservar também desta forma, a sua vantagem competitiva. Já no estudo de O estudo de Grandó, (2017), o autor retrata as práticas de gestão estratégica de custos usadas em função da aceitação das três estratégias competitivas que a organização acredita ser essencial pela visão de Porter (1989) seriam essas estratégias em liderança em custos, diferenciação e enfoque. Percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a prática da estratégia e como elas funcionam dentro das organizações em seus respectivos ramos de atuação.

Neste sentido, **o objetivo deste trabalho é analisar a estratégia como prática por meio das suas práticas, praticantes e práticas em empresas de manufatura.** O artigo inicia-se pela demonstração da estratégia como prática num contexto teórico, onde autores com grande referência são elencados posteriormente artigos empíricos, com objetivo de compreender com suas análises o significado do tema e refletindo sobre a importância da estratégia como prática também dentro da organização. Por fim, são sumarizadas todas as contribuições deste estudo a revisão de literatura, os procedimentos metodológicos e o quadro de correlatos.

2 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Camargos e Dias (2003) relatam que para estratégia, há muitos conceitos diferentes. Por ser um termo de muita abrangência no avanço da administração estratégica. Para Rumelt (1980) a estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que, juntos, definem o escopo da empresa e sua abordagem à sobrevivência e ao sucesso. Alternativamente, poderíamos dizer que as políticas, planos e objetivos específicos de uma empresa expressem sua estratégia para lidar com um ambiente competitivo complexo.

Ohmae, K. (1982) diz que a estratégia é obter vantagem competitiva. Se não houvesse concorrentes, não seria uma estratégia. Ninguém precisaria disso. Isto sugere que a mais importante questão estratégica é a competitividade. Uma empresa pode tolerar certas deficiências internas, mas as empresas não podem sobreviver à inadequação competitiva.

De acordo com Meirelles e Gonçalves (2001) seu conceito vem sendo usado de formas diversificadas na área da administração. Quando utilizado no meio acadêmico e empresarial sua tamanha dimensão, seus aspectos podem ser utilizados para complementar ou diversificar.

Thompson Jr e Strickland III (2000) colocam a estratégia como um conjunto duplo, de mudanças competitivas e abordagens comerciais em que os gestores utilizam para alcançar o melhor desempenho da empresa. Os mesmos também utilizam como planejamento para fortalecer o posicionamento da organização no mercado. Possibilitar a satisfação dos clientes e alcançar os objetivos de desempenho. Já para Mintzberg e Quinn (1991) estratégia seria um plano padrão que se compõem em políticas, as ações sequenciais e os objetivos de organização, como um todo.

Michel (1990) parte de uma visão mais operacional em relação a estratégia, conceituando-a como a escolha de quais meios deverão ser adquiridos e utilizados, para que sejam aproveitados da melhor maneira possível suas oportunidades e fazer com que os fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados sejam diminuídos.

A estratégia é a concentração de todos os recursos da organização no setor nacional ou internacional buscando alcançar objetivos a longo prazo, sua finalidade é conceder maior versatilidade de resposta às ocorrências imprevisíveis. LODI (1969) descreve que estratégia é considerada ações

tomadas pela alta administração das empresas utilizadas para atingir resultados compactos com a missão e os objetivos coletivos da organização. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

Camargos e Dias (2005) concluem que por mais inúmeras definições que a estratégia possui, mostram-se algumas palavras-chave que estão ligados entre os conceitos de estratégia, entre elas: desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que na maioria das vezes diminui sua dimensão, ao serem utilizadas como sinônimos dela. Na visão de Iqbal & Nieves (2011) na estratégia é tudo muito simples, mas isso não a torna fácil. Já na definição de Porter (1996) a estratégia é a formação de um posicionamento único e de grande valor, que cerca um conjunto de diversas atividades. O sentido da estratégia é realizar as atividades da organização na forma diferente dos seus concorrentes. Porter relata que a posição estratégica surge de três diferentes fontes: atender algumas necessidades de muitos clientes; atender muitas necessidades de poucos clientes; atender muitas necessidades de muitos clientes em um mercado específico.

Andrews (1998) conclui que estratégia corporativa como um conjunto de propósitos e metas que determinam os negócios que a organização vai assumir, tal como a forma que será projetada para o futuro. O autor enfatiza que as estratégias corporativas têm de ser revisadas constantemente conforme as mudanças que a empresa tomar.

Entre todas as tarefas que uma organização possui, a principal das estratégias corporativas, se concentra em determinar o portfólio de negócios em que a empresa vai atuar, os quais abro escopo da organização de maneira com que a mesma consiga conquistar vantagem competitiva em diversos mercados. NIXON; BURNS, (2012)

De acordo com Slavov (2013) a estratégia corporativa caracteriza-se por organizações que conduzem diversos grupos de negócios e que disputam com muitos produtos em mercados distintos.

Neste sentido, Porter (2004) aponta que a estratégia corporativa está determinada em organizar e definir a direção das unidades de negócio considerando que qualquer organização está sujeita a modificações ao longo do tempo e se estas modificações forem deixadas de lado, poderão submeter a empresa ao fracasso e, sendo assim, a estratégia corporativa deve estar voltada em direcionar as unidades de negócios.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O termo "prática" implica um desempenho repetitivo para se tornar "Praticado"; isto é, para obter realizações recorrentes, habituais ou rotineiras de ações particulares. Por exemplo, no esporte ou na prática da música se desenvolve competência e melhora o desempenho. A prática é, portanto, um tipo particular de Aprendizagem auto reforçada semelhante às teorias de aprendizado de ciclo único ou exploração (ARGOTE 1999). Barley e Kunda (1992) relatam que tipos particulares de práticas podem se tornar institucionalizados durante diferentes períodos de evolução social. Por exemplo, as ideologias subjacentes às práticas de gestão têm sido associadas a expansões e contrações e amplas mudanças culturais.

Whittington (2002) diz que há uma distinção entre prática e práticas. A prática é o real atividade, eventos ou trabalho de estratégia, enquanto práticas são essas tradições, normas, regras e rotinas através das quais o trabalho da estratégia é construído. Para De Certeau (1984). Prática é a

arte da combinação uma maneira de pensar investida em um modo de agir ... que não pode ser dissociado de uma arte de usar.

Walter e Augusto (2012) descrevem que o tema estratégia como prática precisa ser mais claro e preciso em alguns de seus pontos, como conceitos definidos e, essencialmente na análise das proporções metodológicas a serem utilizadas. Nesse sentido, Whittington (2003) destaca que esse entendimento proporciona a utilização de um conjunto de metodologias de pesquisa e chama atenção para as ferramentas e técnicas envolvidas na elaboração de estratégias, enfatizando que elas são criativas e improvisadoras práticas que ganham significado através da sua utilização em contextos particulares.

Jarzabkowski (2005) diz que existem distinções, tanto em termos da unidade e nível de análise tomadas, bem como na epistemologia. Para o estudioso da estratégia como prática, a unidade de análise é a prática ou práticas e o nível de análise é o ator, a decisão, o projeto ou a estratégia, e não a própria empresa.

Para Noda e Bower, (1996) A implicação é que o “contexto” da estratégia não é simplesmente um fator separado no processo. Para investigar empiricamente a estratégia como prática, é necessário encontrar uma unidade de análise que pode abranger esses múltiplos níveis de contexto.

A pesquisa em vários níveis apresenta vários desafios. Em uma abordagem multinível, fenômeno pode ser investigado em um nível de análise e depois examinado veracidade em níveis subsequentes ou, alternativamente, usando um nível abordagem, o fenômeno pode ser examinado por suas relações e interações entre níveis, por exemplo, entre comportamento individual, normas e influências contextuais WOODMAN et al (1993); KLEIN et al (1994).

O uso de práticas envolvidas na estruturação social fornece um ponto de interação entre atores, níveis de contexto e atividade. É, portanto, particularmente apropriado para o nosso conceito de prática como interação e pode ser usado conceituar melhor como as práticas de gestão são utilizadas e adaptadas construção da estratégia. (JARZABKOWSKI, 2004).

Enquanto tais práticas podem parecer ostensivamente "Racional", na prática, seu uso é social, interpretativo e subjetivo HENDRY (2000); KNIGHTS E MORGAN (1991). Ou seja, as práticas de gestão têm um componente técnico, analítico, orientado para o arranjo e coordenação de recursos materiais.

No entanto, essas práticas também são esquemas conceituais que auxiliam os estrategistas a gerar significado a partir de impor significado ao seu entorno. Essas práticas podem, portanto, ser sujeito à inventividade e à bricolagem do "uso" através do qual os profissionais construir atividade estratégica. JARZABKOWSKI, (2004).

Jarzabkowski (2004) acredita que novas práticas também podem ser usadas de maneiras que tenham efeitos adaptativos profundos no nível dentro da empresa. Por exemplo, Oakes et al. (1998), o modelo de planejamento de negócios em museus canadenses teve uma mudança poderosa efeitos em mover museus de formas culturais para econômicas de capital e legitimando comportamentos e discursos orientados para o desempenho. Assim, a nova prática foi fundamental para a mudança radical da construção subjetiva de estratégia dentro de um contexto de museu. De fato, práticas de manejo podem ser usados propositadamente para estimular o comportamento adaptativo.

Da mesma forma, em Chesney e Wenger (1999), o balanced scorecard foi adaptado de sua base técnica em fim de promover a mudança de conversas estratégicas dentro do Escritório de

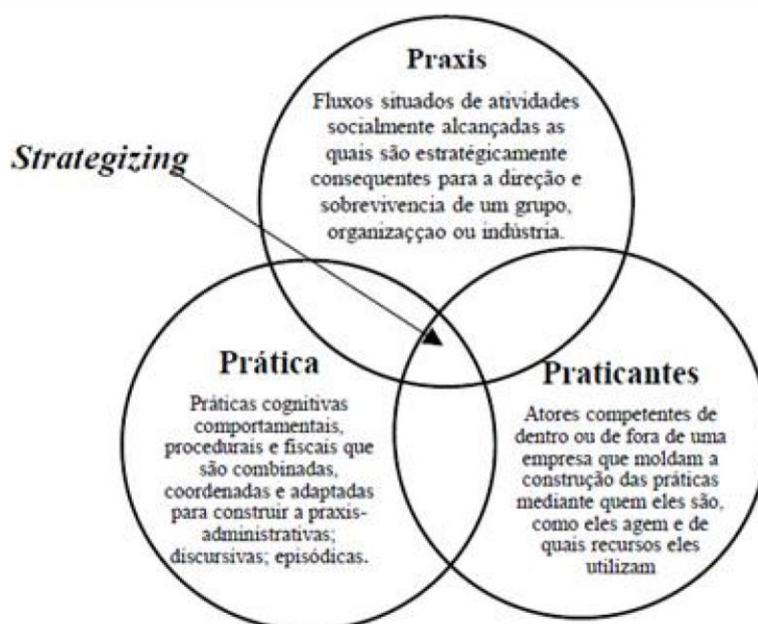
Reconhecimento. Ambos os usos de uma prática usada para estimular interação dentro da empresa, no processo de criação de formas hibridizadas da prática CAMPBELL (1997).

Para Jarzabkowski (2004) As práticas fornecem a similaridade genérica de identificáveis artefatos que estão presentes em vários níveis de análise. Através exame dessas práticas em uso, podemos destacar as influências contextuais na prática, como os praticantes individuais implantam a prática e fornecem uma base para relacionar essas micro-descobertas específicas a mudanças dominantes e condições institucionais e competitivas. Portanto, propomos que o estudo da estratégia como prática é bem servido, começando com a gestão práticas em uso como a unidade principal de análise.

Ao focar nas práticas de gestão em uso, nos movemos o estudo da estratégia como prática a partir de um único caso ricamente detalhado, estudos de fazer estratégia que, embora fascinantes, são difíceis de se relacionar com circunstâncias diferentes do nível conceptual. Em vez disso, temos um meio de desenvolver comparações igualmente ricas, mas também metodologicamente robustas fazendo estratégia em vários estudos de caso que podem ser praticamente tão bem quanto conceitualmente relacionados a questões mais amplas. JARZABKOWSKI (2004).

A figura seguinte descreve a estratégica em três elementos principais que a organização deve praticar no dia a dia: prática, práxis e (profissionais) praticantes. WHITTIGTON (2006); JARZABKOWSKI ET AL (2007).

Figura 1 - práticas, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007, p. 11)

Whittington (2006) *Estratégia Práxis, Práticas e Praticantes*. Os três conceitos de práticas de estratégia, práticas e praticantes são desenvolvidos aqui a fim de fornecer um vocabulário consistente para temas que, enquanto central para a tradição de prática, muitas vezes são expressas de maneiras diferentes.

De acordo com Jarzabkoski, Balogun e Seidl (2007) a *práxis estratégica* abrange um contexto social imenso, que de tal maneira pesam diretamente na sobrevivência da empresa, pelo fato de ligar as ações dos praticantes com as atividades da mesma.

A partir disso Whittington (2006) diz que as “práticas” se referirão a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar “coisas”, esta última no sentido mais amplo. Em contraste, a palavra grega “*práxis*” refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. “Praticantes” são atores da estratégia, os estrategistas que realizam essa atividade e realizam suas práticas. A aliteração do Três conceitos se destinam a reforçar o sentido de conexão mútua.

Para Hendry e Seidl (2003) todos estes podem ser vistos como praticantes da estratégia. O que esses praticantes realmente fazem é a estratégia *práxis* – todos nas atividades envolvidas na formulação e implementação deliberadas de estratégia. Nesse sentido, a estratégia *práxis* é o trabalho intra-organizacional requerido para fazer estratégia e executá-la. Embora este trabalho seja frequentemente difusa, uma grande parte dela pode ser vista em maior ou menor extensão episódios ou sequências de episódios.

Grant and Spender (1996) relata que os três conceitos precisam ser preenchidos. Para começar com os principais impulsionadores da estratégia, os praticantes de estratégia são aqueles que fazem o trabalho de modelar e modelar execução de estratégias. Estes não são apenas os executivos seniores para quem uma estratégia é o núcleo de seu trabalho.

De acordo com Mezas et al. (2001); Westley (1990) tais episódios incluir reuniões do conselho, retiros de gestão, intervenções de consultoria, briefings, apresentações, projetos e conversas simples. Johnson e Huff, (1997) Regné (2003). Relatam que assim, o domínio da *práxis* é amplo, abrangendo a rotina e a não-atividades rotineiras, formais e informais, no centro corporativo e atividades na periferia organizacional.

Whittington (2006) Diz que os estudos orientados para a prática não precisam combinar todos os três elementos *práxis*, práticas e praticantes ao mesmo tempo. Giddens (1979) explicitamente permite “agrupamento metodológico” de um ou mais elementos. Contudo, teoria prática assume interligação e fornece meios para entendendo isso. O propósito aqui, então, é propor uma estrutura que pode unir subconjuntos diferentes dos três elementos principais, de acordo com a tarefa específica na mão, enquanto ao mesmo tempo reconhecendo sua associação final de um todo integrado.

Figura 2- Síntese do arcabouço teórico da SasP e seu uso

	Definição	Pergunta que pode ser respondida	Identificação
<i>Práxis</i>	Ação humana	Que fazem?	Reuniões formais, conversas informais, textos, discursos, telefonemas, análises de decisões estratégicas
Práticas	Fluxo através do qual as atividades são construídas	Como fazem?	Rotinas, comportamentos, tradições, regras, normas e procedimentos para pensar, agir e usar objetos
<i>Practitioners</i>	Aqueles que executam as <i>práxis</i> e carregam as práticas	Quem faz?	Criadores, interpretadores e comunicadores de estratégia em todos os níveis da organização

Fonte Pisso(2016)

Conforme relata Pisso (2016) a ligação entre as práticas, *práxis* e *practitioners* pode ser abreviada através de um quadro síntese. O quadro conceitua os três termos e identifica o local e o processo onde podem ser verificados e analisado.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Quadro 01 - Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema Estratégia como prática

AUTORES	OBJETIVO	SEGMENTO	ITENS
Queiroz. L. C. A Gomes, L. B. Lima, M..S. Cavalcanti. V.Y. (2019)	Decisões estratégicas	Manufatura	Estratégia Empresarial Estratégia de produção.
PIRAN, F. A. S. et al. (2016)	Analisar como a gestão de custos apoia a integração entre posicionamento estratégico e estratégia de manufatura	Metal Mecânico	Posicionamento estratégico; Estratégias de manufatura; Gestão de custos;
Beims, F.U. (2018)	Práticas nas tomadas de decisões estratégicas	Metalúrgico	Práticas de tomada de decisão estratégica da alta direção
Grando, V. (2017)	Práticas de Gestão Estratégica.	Agronegócio	Estratégias competitivas Gestão estratégica de custos Posicionamento estratégico

Versiani, A.F. Rezende, S.F.L. Magalhães, A.T.N. Vaz, S.L. (2018)	Aprendizagem Organizacional	Energia	Aprendizagem organizacional; criação de estratégias; elaboração de estratégias; estratégia de crescimento, estratégia como-prática
Dias, A. T. B. B.B..Rossetto, C. R Marinho, S.V. (2017)	Compreender como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia	Instituição de Ensino Superior comunitário	Estratégia como prática social; práticas discursivas; análise semiótica.

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

Ao analisar o Quadro 01 percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a prática da estratégia e como elas funcionam dentro das organizações em seus respectivos ramos de atuação.

A dimensão estratégia como prática refere-se a pesquisar e identificar ações do ambiente organizacional e pode ser observado no trabalho de Queiroz et al (2019) Relatam o elo existente entre estratégia empresarial, vantagem competitiva e estratégia de produção. E como as visões baseadas em recursos, competências e capacidades dinâmicas retratam o fio condutor para compreender os princípios da estratégia de operações, da maneira que seja papel essencial nas estratégias da empresa se tornando assim, uma fonte de vantagem competitiva. As correlações que pode se obter entre esses recursos devem ser muito bem exploradas e aproveitadas, pois pode-se obter ótimos resultados de desempenho, uma vez que as empresas realizam estratégias diferentes nas colocações de recursos e apresentam combinações exclusivas de envolvimento de recursos.

Analisando também o posicionamento estratégico e realização de estratégias e empresas de manufatura; Piran, et al (2016) descreve que o objetivo foi analisar como a gestão de custos confirma a integração entre posicionamento estratégico e estratégia de manufatura em uma subsidiária brasileira de uma empresa alemã, onde a mesma elaborou a sua estratégia de manufatura baseada no posicionamento estratégico estabelecido pela empresa, onde a gestão de custos é utilizada de maneira estratégica para se obter controle das operações, e para abastecer as informações que sustentem as tomadas de decisões na organização, além de procurar e conservar a vantagem competitiva.

Explorando as tomadas de decisões da alta direção da empresa, Beims (2018) diz que com base nos estudos da administração estratégica envolvendo os termos de práticas, práxis e praticantes que acreditam ser essenciais nas formulações de estratégia e de grande importância para as tomadas de decisões. O autor interpretou os dados de modo que pode concluir que os praticantes da empresa MCZ tomam suas decisões no dia-a-dia diferente do que acreditam que seja o processo desejável. Existe uma falta de interação pré -e pós decisão tomada pelos integrantes do TMT que ao que parece seriam os responsáveis tomadores da decisão estratégica e os mesmos que certificarão o futuro da empresa e sua perpetuidade no mercado. As decisões firmadas com base nas experiências passadas e pela emoção, característicos de empresas familiares não profissionalizadas conforme indicada pela literatura.

O estudo de Grando, (2017), buscou retratar as práticas de gestão estratégica de custos usadas em função da aceitação das três estratégias competitivas (liderança em custos, diferenciação e

enfoque) desenvolvidas por Porter (1989). Com base nos resultados exibidos percebe-se que as organizações do setor de agronegócio exploradas, conjuntamente, também adotam práticas de gestão estratégica de custos.

Versiani, et al (2018) abordam a relação entre níveis organizacionais, processos de aprendizagem e atividades estratégicas relacionadas ao processo de estratégia de crescimento. O autor relata quatro fluxos causais de continuidade que juntam atividades estratégicas e processos de aprendizagem em ciclos de aprendizagem. Esses fluxos acontecem em ondas, onde as atividades estratégicas acontecem de acordo com cada nível da organização e desempenham papéis exclusivos nos processos de aprendizagem.

No estudo de Dias, et al (2017) Quando é averiguado o planejamento estratégico, foi encontrada uma barreira invisível posicionada entre os gestores das áreas acadêmico. Conforme Foucault (,2003) os dados mostram uma relação de poder entre os gestores das duas áreas na Instituição no que diz respeito à formulação da estratégia. Sobre as vozes que se evidenciaram de modo a influenciar o fazer estratégia, os dados encontrados mostram, que há duas vozes que afetaram a estratégia: a voz do líder, que desta forma motivou e recorreu aos estrategistas para o compromisso com o planejamento, e a voz de gestor da IES. E Por fim, a última voz a ter efeito sobre a estratégia foi a do consultor externo, por causa do seu conhecimento sobre o assunto. Essas vozes, ao entendimento de Foucault (2003), é uma maneira de mostrar o poder que está contido nas práticas discursivas, nas relações entre os praticantes, em geral, na formulação da estratégia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva, Para Andrade (2002) a pesquisa descritiva, procurar atentar-se em observar os fatos, registrar, analisar os mesmos, classificar e interpretá-los, e assim sendo o pesquisador não se envolve neles. Desta maneira os fatos são estudados, mas não manipulador pelo pesquisador.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Os métodos de pesquisa quantitativa, na maioria dos casos, são aplicados quando o objetivo é medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um determinado público-alvo por meio de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. MANZATO E SANTOS (2012)

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como *survey* questionário de levantamento. Coleta sistemática de informações, a partir dos entrevistados com o intuito de compreender ou prever alguns pontos direcionados ao comportamento da população em estudo. (SILVA et al, 1997)

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema Estratégia como prática: uma análise da variância por porte em empresas de manufatura.

O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 18 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

Figura 3- Escala Likert

Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

A população do estudo são empresas do Ramo Manufatura de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência.

Aribomi e Perito (2004); Marconi e Lakatos (1996) e Gil (1999) citam que a pesquisa não probabilística possui como característica principal não fazer uso de formas aleatórias de seleção. É usada quando não se conhece os indivíduos selecionados e o tamanho do universo, essa pesquisa corre através de critérios subjetivos do pesquisador. E conveniência é quando as características são destituídas de qualquer rigor estatístico. O pesquisador opta por elementos que tem acesso, considerando que estes possam representar um universo. LEVY; LEMESHOW (1980); LWANGA; LEMESHOW, (1991)

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:

$$N_o = 1/e^2 - N_o = 1/(5\%)^2 - N_o = 1/(5/100)^2 - N_o = 1/(0,005)^2 - N_o = 1/(0,0025) - N_o = 400$$

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. De acordo com Moraes (2005) A estatística descritiva é um conjunto de técnicas analíticas aplicada para sintetizar o conjunto de informações obtidas em uma determinada apuração, que na maioria das vezes são organizadas através de números, tabelas e gráficos. Objetiva propiciar relatórios que exponham informações a respeito da tendência central e a separação dos dados. Para tanto, deve-se destacar: valor mínimo, valor máximo, soma dos valores, contagens, média, moda, mediana, variância e desvio padrão.

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 no estudo de WHITTINGTON (2004). 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

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para curso de graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDREWS, K. R. **A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 469-480, 1998.

ARGOTE, L. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. New York: Springer-Verlag, 1999.

ARIBONIA, S; PERITO, R. **Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva**. São Paulo: Unimarco, 2004.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARLEY, S. R., & KUNDA, G. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.3, p.363-399, 1992

BEIMS, Udo Fabian. A tomada de decisão estratégica pela alta direção em uma perspectiva bourdieusiana na ótica da estratégia com prática. **Repositório institucional**, Caxias do sul, set. 2018. Disponível em:
<<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3843;jsessionid=1ff190165e1eb534b12b0f226826760a>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

CAMARGO, A.M.; DIAS, T.A **Estrategia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Disponível em: <
<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>>
Acessado em: abril. 2019.

CAMPBELL, J. **Mechanisms of evolutionary change in economic governance: Interaction, interpretation and bricolage, in Evolutionary economics and path dependence**. L. Magnusson and J. Ottosson, (eds), 10–32. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.

CERTEAU, Michel de. **The Practice of Everyday Life**. University of California Press, Berkeley, 1984.

CHESNEY, J., AND M. WENGER. Transforming an organization: Using models to foster a strategic conversation. **California Management Review**, 41/3, 54–73, 1999.

DEPARTAMENTO DE INFORMAÇÃO E ESTATÍSTICA – UFSC. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Disponível em:

< http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/ensino_2012_1/elaboracao_questionarios_pesquisa_quantitativa.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira. **Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia**. Anpad, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 393-412, mai./jun. 2017.

FOUCAULT, M. **Estratégia poder saber. Ditos e Escritos**, Vol. IV Rio de Janeiro: Forense Universitária. (2003)

GIDDENS, A. **Central problems of social theory**. London: Macmillan, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

GRANDO, Vidamar. **Práticas de gestão estratégica de custos e posicionamento estratégico: um estudo no setor do agronegócio brasileiro**. **Rdbu repositório digital da biblioteca da unisinos**, Rio grande do Sul, jun. 2017. Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/unisinos/6486>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

GRANT R., J. C. SPENDER. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, 17, Winter Special Issue, 5–10, 1996.

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

IQBAL, M., & NIEVES, M. **Service Strategies**. (ITIL, Ed.) (2nd ed.). **High Wycombe: The Stationery Office**. 2011

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use**. **Organization Studies**, SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi), v. 25(4), n. ISSN 0170–8406, p. 529–560, jan./mai. 2004.

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

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, [S.l.], v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G., AND A. HUFF. **Everyday innovation Every day strategy in Strategic flexibility**. G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal (eds). London: Wiley, 1997.

JOHNSON, G., L. MELIN, AND R. WHITTINGTON. Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view. **Journal of Management Studies** 40/1: 3–22, 2003.

KLEIN, K. J., F. Dansereau, and R. J. Hall. Levels issues in theory development, data collection and analysis. **Academy of Management Review** 19/2, 195–229, 1994.

LAWAGA, S, K; LEMESHOW, S. **Sample size determination in health studies: a practical manual**. Geneva: World Health Organization, 1991.

LEVY, P, S; LEMESOW, S. **Sampling for health professionals**. Belmont: LLP, 1980.

LIRA, Ana Claudia De Queiroz; GOMES, Maria De Lourdes Barreto; CAVALCANTI, Vladyr Yuri Soares De Lima. Uma reflexão em busca de uma configuração: estratégia empresarial, competitividade, estratégia de produção. **Revista capital científico – eletrônica (rcce)**, Paraná, v. 17, n. 1, jan. 2019.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.

MARCONI, M, A; LAKATOS E, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo Atlas, 1996.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MEZIAS, J., P. GRINYER, AND W. D. GUTH. Changing collective cognition: A process model for strategic change. **Long Range Planning**, 34/1, 71–96, 2001.

MORAIS, Carlos Mesquita. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Bragança, p 1-30, 2005.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

NODA, T. BOWER, J.L. Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192, 1996.

NIXON, B.; BURNS, J. **The paradox of strategic management accounting.** *Management Accounting Research*. [S.l.] v. 23, n. 4, p. 229-244, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/gn3Dm4>>. Acesso em: Abril 2019.

OAKES, L. S., B. TOWNLEY, AND D. J. COOPER. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43, 257–292, 1998.

OHMAE, K. *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business.* McGraw-HillBook Company, 1982.

PIRAN, F. A. S. et al. Posicionamento estratégico, estratégias de manufatura e gestão de custos: estudo de caso em uma empresa do segmento metalmeccânico. *Revista contemporânea de contabilidade issn (eletrônico)* 2175-8069, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 1807-1821, jan./abr. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 24. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **What Is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

REGNÉR, P. **Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making.** *Journal of Management Studies*, 40/1, 57–82, 2003.

RUMELT, R. Corporate Strategy, *Journal of Business Strategy* .Vol. 1 Issue: 2, pp.63-65, 1980.

SILVA, S. M. et al. **O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica: Um Caso de Uso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, II Semead.** Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 1997. p.408- 421.

SLAVOV, T. N. A. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual.** Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo(USP), São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/JjUCk5>>. Acesso em 27 abril, 2019.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

VERSIANI, A.F. et al. A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional. *Rev. bras. gest. neg. [online]*. 2018, vol.20, n.2, pp.157-177. ISSN 1806-4892. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3888>.

WALTER, S. A., & AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica estrategizando: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 11(1), 131-142, 2012.

WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: Micro dynamics of inclusion. **Strategic Management Journal** 11/5: 337–351, 1990.

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

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. 1 (117), 2003.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**. London: SAGE Publications, 2006.

WOODMAN, R., J. SAWYER, AND R. GRIFFIN. Towards a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review** 18/2, 293–322, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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	ATOR01	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional				
2	ATOR02	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização							
3	ATOR03	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas							
4	ATOR04	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				

Revista de Extensão e Iniciação
Científica da UNISOCIESC
REIS

ISSN 2358-4432

Compartilhar
conhecimento
é conhecer o
mundo.

unisociesc

