

## **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS**

Ariana Porcino – Faculdade Sociesc de Blumenau – arianaporcino@gmail.com

Mirian Magnus Machado – Faculdade Sociesc de Blumenau – mirian.machado@unisociesc.com.br

### **1 INTRODUÇÃO**

O conceito estratégia está atrelado originalmente às guerras uma vez que descrevia táticas que levavam a vitória nas batalhas militares, hoje, essa temática estratégia como prática vem sendo estudada para fins empresariais por diversos autores em prol de uma melhor compreensão de quem são os estrategistas e como toda a ação e rotina diária para formular a estratégia pode ajudar uma organização bem como o conhecimento do seu meio interno e externo referente a ela.

A estratégia como prática para Whittington (2006) deve ser considerada por três vertentes, onde se compreende quem são os que de fato realizam a estratégia e como estão envolvidos nela, os chamados praticantes, a prática que envolve todos os métodos, normas, regras, procedimentos do dia a dia e a práxis que é o modo como as práticas são realizadas para obtenção da estratégia.

Whittington (2006) propõe ainda duas dimensões a ser pensada sobre a estratégia, a primeira remete ao propósito da estratégia, como objetivos centrais, posicionamento da empresa e lucro esperado. A segunda como a estratégia se desenvolve, se ela é planejada e executada ou emerge de uma determinada situação.

Jarzabkowski (2005) propõe que o foco da estratégia deve estar em compreender como ocorre a interação entre os diversos atores ou praticantes e como eles se utilizam dos recursos disponíveis sejam eles físicos ou sociais utilizados na modelagem, implementação, execução e checagem da estratégia, tanto nos níveis externos à organização chamados macro, como o organizacional intitulado meso e ainda o micro envolvendo praticantes e rotinas ou ações cotidianas.

A contribuição teórica a respeito da estratégia como prática, foco deste estudo, permite elencar os principais componentes envolvidos na criação estratégica bem como perceber que os praticantes não se encontram apenas nos níveis hierárquicos elevados da organização, mas sim em todos os níveis, bem como, e se faz necessário conhecer seu meio tanto interno como o externo da organização para se obter ou maximizar a estratégia.

No que tange as organizações que estão focadas em alavancar seus objetivos e propósitos sejam internamente ou externamente bem como maximizar operações de lucratividade e posicionamento de mercado e tem como plano mestre a estratégia, devem estar cientes que existem inúmeros fatores internos ou externos que podem influenciar no desenvolvimento estratégico devendo assim alinhar as ações com os objetivos em prol do resultado desejado. (HEIZER et al., 2001).

Este artigo vem com o intuito de contribuir para futuras pesquisas sobre o tema estratégia como prática assim como analisar e compreender as definições dos mais renomados autores sobre o assunto. Alguns estudos empíricos contribuíram para este trabalho elencando a estratégia como prática e a relacionando nas organizações estudadas, Bellucci, Lavarda e Roczanski (2019) trazem para o contexto do estudo a importância da participação dos praticantes, neste caso uma empresa de consultoria contratada pelos praticantes internos a fim de elaborar uma estratégia que solidificasse o produto da marca no meio internacional. O artigo internacional de Morton, Wilson e Cooke (2016)

ênfatisam a importância não somente de ferramentas rotineiras como também a atualização e procura de formas tecnológicas mais avançadas como práticas importantes na criação estratégica.

Neste sentido, **o objetivo deste estudo é analisar a estratégia como prática por meio da práxis, praticantes e práticas em empresas de comércio e serviços.**

Este artigo reflete a estratégia como prática num contexto teórico, onde grandes autores são elencados e posteriormente artigos empíricos são citados. Subseqüente vem o capítulo de revisão literária que apresenta a pesquisa e análise de vários artigos e autores com o propósito de compreender o que é estratégia como prática e como ela ocorre. Para os múltiplos autores pesquisados os estrategistas chamados de praticantes devem estar envolvidos entre si e esta conexão permite que a práxis, a estratégia propriamente dita se concretize através das práticas que estes indivíduos sejam de forma planejada ou não realizam no seu dia a dia institucional.

## 2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Conforme Mintzberg (1978), os estudos sobre estratégia foram iniciados por Chandler (1962) e Ansoff (1965) onde defendiam a estratégia como racionalidade e foco nos objetivos desejados, onde suas características são a formalização, o planejamento e o controle por ser algo intencional. No entanto os estudos de Porter (1980) além da linha formal e racional da estratégia levantam questões como a competitividade e a influência do ambiente externo. Para Porter (1999) a diferenciação é fundamental para a formulação de estratégia competitiva, onde se gera algo único e diferente de seus concorrentes para se ter vantagem competitiva, ele ressalta que esta vantagem só é sustentável enquanto seus concorrentes não a superem.

Hoje comumente associado à gestão empresarial o tema estratégia originou-se de táticas e planejamentos militares, onde tais estratégias os diferenciavam do inimigo e os deixavam mais próximos da vitória. Contudo somente em meados dos anos 50 tais habilidades estrategistas foram implementadas no contexto das organizações. (MAIA, 2019).

Mintzberg (1996) descreve os 5P's da estratégia: a primeira como plano, onde caracterizasse uma ação consciente e organizada para enfrentar determinada situação, a segunda é a manobra (do inglês *ploy*), onde se cria uma falsa ilusão ao concorrente, por exemplo comprar um terreno para simular uma expansão da empresa desestimulando o concorrente a criar nova fábrica, criasse uma falsa ameaça, a terceira é o padrão que identifica o comportamento estratégico estabelecido pela organização seja ela pretendida ou não, a quarta é a posição, ou seja, qual o ambiente externo que a organização atua e como melhor interagir ou influenciá-lo a seu favor, já o quinto P analisa a perspectiva dos estrategistas de dentro da organização, essa perspectiva para entidade é como uma personalidade no indivíduo, descrevendo por exemplo empresas que são mais agressivas que criam constantemente ou mais conservadoras que evitam arriscar.

Contudo nas definições de planos e padrão, sugere-se que nem todas as estratégias efetivamente planejadas serão realizadas e que os padrões necessitam de intenção para acontecer. O plano realizado representa a estratégia deliberada enquanto a estratégia emergente esboça o padrão seguido sem intenção (MAIA, 2019).

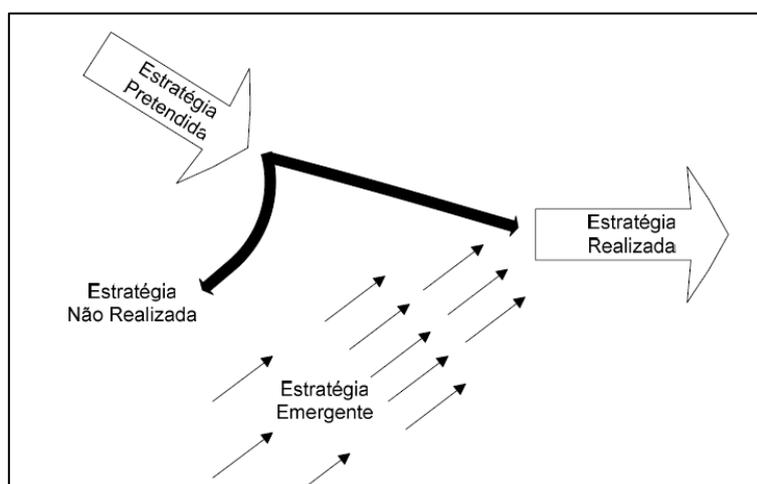
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem dez escolas da estratégia: escola do *design*, do planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e a escola de configuração, cada uma focando no processo particular de criação estratégica.

Conforme Vasconcelos (2001) as diferentes escolas da estratégia podem ser agrupadas em dimensões, sendo a primeira envolvendo a escola de *design*, posicionamento e planejamento por atribuir a estratégia no contexto social, inovação, intenção e racionalidade. A segunda dimensão

engloba as escolas de empreendedorismo, aprendizagem e cognitiva buscando originalidade, mudança, coragem criação e descoberta. Na terceira dimensão a estratégia é vista como uma adaptação humana uma vez que envolve as escolas de poder, ambiental e cultural.

Para Mintzberg e Waters (1985) existem as estratégias deliberadas onde ocorre uma programação, um planejamento e depois uma execução e as estratégias emergentes onde não ocorre um planejamento nem um padrão definido ou desejado, como o próprio nome sugere são estratégias que aparecem sem programação quando for necessário alterar ou melhorar algum plano.

**Figura 1 – Estratégias pretendida e emergente**



Fonte: Mintzberg (1996)

Nas estratégias deliberadas a tomada de decisão ocorre de cima para baixo (*top-down*), envolve um padrão burocrático, formal e racional na organização, já as estratégias emergentes ocorrem o oposto são chamadas de *bottom-up* em tradução de baixo para cima, visualiza maior democracia e abrange um envolvimento maior das pessoas (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010), é necessário que haja uma gerência intermediária que interagem com as decisões que vem de cima e de baixo obtendo participação de qualquer nível hierárquico, chamado de processo integrador de formação da estratégia (*middle-up-down*) (ANDERSEN, 2000; LAVARDA et al., 2010).

Smircich e Stubbart (1985) foram os pioneiros nos estudos da estratégia como prática, para eles a estratégia deve ser algo mais prático e estar atrelada aos atores da organização que com suas ações e esforços intelectuais colaboram para estratégia organizacional.

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 a visão mais sociológica.

O foco da estratégia deve ser as ações que resultem em vantagem competitiva para a organização (JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003). Apesar de serem planejadas formalmente as atividades estratégicas quando resultam em vantagens a organização, é considerada uma estratégia prática (JARZABKOWSKI et al., 2007).

A estratégia não se define como algo pertencente às organizações, mas sim o que as pessoas fazem e praticam nelas (JARZABKOWSKI et al., 2007; JOHNSON, LANGLEY, MELIN, WHITTINGTON, 2007). Para Walter et al. (2012) identificar as ações estratégicas das pessoas e como elas realizam seu trabalho e quais as conseqüências destas ações na estratégia da organização é fundamental. O estudo da estratégia como prática estimula a pensar não somente nos estrategistas que executam e decidem as estratégias, mas a perceber qual a importância dos outros indivíduos da organização no desenvolvimento dela (GOLSORKHI et al., 2010). A interação entre os praticantes e a maneira como planejam e realizam as atividades envolve seus pensamentos e de quem são (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, 2010).

Jonhson et al. (2007) acredita que importantes avanços nos estudos sobre estratégia só foram possíveis com a abordagem da estratégia como prática, buscando compreender quem são os atores que geram e executam as estratégias em uma organização. O estudo permite abranger organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas como melhorar os diversos métodos de pesquisa (VAARA, WHITTINGTON, 2012).

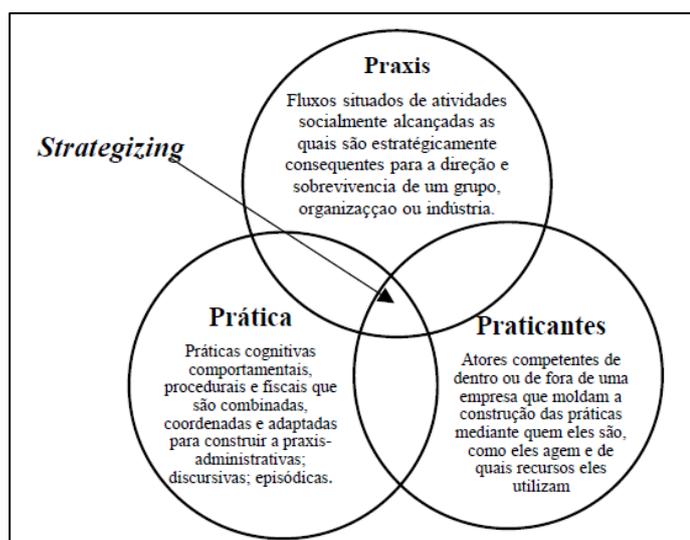
Para Goffman (1983) o estudo da estratégia como prática envolve não somente as práticas e ações das pessoas dentro das instituições bem como os fatores externos dela.

Porter (2002b) destaca que o objetivo da estratégia é estabelecer lucratividade e sustentabilidade o que ele define como vantagem competitiva, levando em consideração as cinco forças competitivas, como os novos entrantes, produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e compradores e a rivalidade entre os concorrentes.

Johnson et al. (2007) cita quatro benefícios em se estudar a estratégia como prática: focar nas pessoas que coordenam as estratégias; aprofundar as explicações e análises; promover *insights* no nível macro e direcionar os participantes e estudiosos a ricos conteúdos e diferentes direções .

A figura 2 caracteriza o processo de formação estratégica analisando três elementos principais no dia a dia da organização: prática, práxis e (profissionais) praticantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007).

**Figura 2- práticas, práxis e praticantes.**



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

A rotina comportamental, suas normas, procedimentos ou tradições definem a prática segundo Whittington (2006). Para que os múltiplos atores atinjam metas coletivas em prol do grupo a prática que fornece dados cognitivos, físicos, comportamentais e discursivos devem ser analisadas para assim estabelecer compreensão da construção estratégica (JARZABKOWSKI et al., 2007).

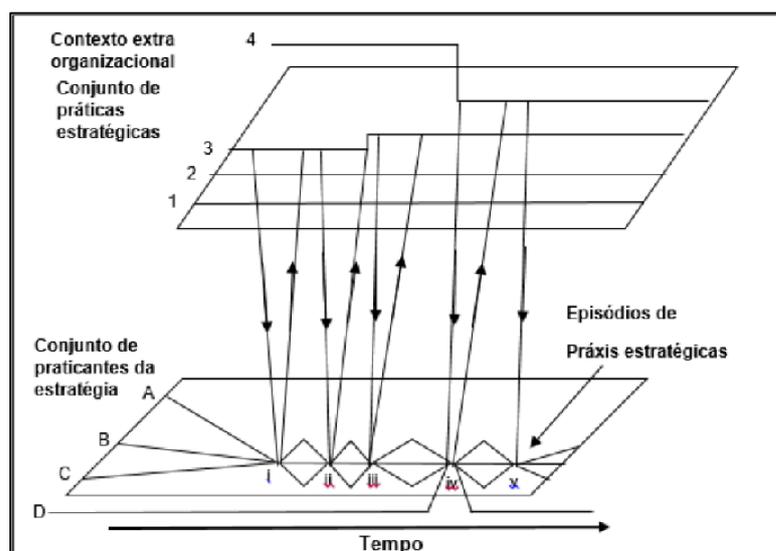
A formulação e implementação da estratégia e como a prática é executada pela ação humana dentro da organização e qual o seu impacto no dia a dia definisse como práxis. (JARZABKOWSKI et al., 2007). Para Whittington (2006) as pessoas que exercitam as estratégias são definidas com praticantes e se conectam a prática e a práxis.

Para construir, implementar e controlar a estratégia é necessário focar em como ocorre a interação entre os praticantes e também a relação deles com os recursos físicos e sociais, englobando os níveis macro – o ambiente externo da organização; o meso – o ambiente interno da organização e o micro – que envolve as práticas do dia a dia e seu praticantes (JARZABKOWSKI, 2005).

Whittington (2006) o precursor da prática como estratégia define o tema em 3 bases: a primeira abrange as tarefas executadas pelos praticantes para obter a estratégia, conceituada de práxis; a segunda são as próprias práticas, são as normas, regras, tradições, comportamentos, tecnologias, a maneira de agir e pensar que leva a materialização da estratégia; e por último os praticantes, que são as pessoas envolvidas em praticar e executar a estratégia na organização.

Conforme Whittington (2006) existem as práticas intraorganizacional, que envolve a cultura, normas, regras e atividades daquela organização e também as práticas extraorganizacional onde são influenciadas ou afetadas pelas normas e mecanismos do campo social que a organização esta envolvida. Neste contexto Whittington (2006) elaborou um diagrama que conecta ambos, o intra e o extra, levando em consideração a prática, práxis e os praticantes da estratégia, conforme mostra a figura 3.

**Figura 3 - Integração da prática, práxis e praticantes**



Fonte - Adaptação de Whittington (2006).

As práticas estratégicas são demonstradas pelos números 1,2,3 e 4, já os praticantes são representados por A,B,C e D (o nível intraorganizacional são A,B e C e o nível extraorganizacional letra D)

Para Whittington (2006) os praticantes dentro da organização estão acostumados e interagem entre si com maior facilidade por estarem adaptados as formas de trabalho, mas ocasionalmente podem sofrer influencias de, por exemplo, um consultor externo para introduzir novas práticas. Whittington (2006) ressalta ainda que estas práticas possam dar ou não certo para organização uma vez que as idéias dos praticantes externos podem não se encaixar nos objetivos da organização ou existir conflitos entre ambas as organizações.

Para Jarzabkowski e Whittington (2008) os estudos relacionados sobre a estratégia como prática aprofundam e buscam explicações sobre a prática real, analisando os elementos, a linguagem os sentimentos dos envolvidos e as políticas necessárias ao fazer a estratégia.

Segundo Vaara (2010) a estratégia deve ser analisada no metanível onde observasse a estratégia e suas complexidades como individuo de conhecimento; no mesoeconômico onde procurasse compreender melhor a polifonia e o dialogismo nas narrativas de estratégias organizacionais; já no plano micro analisasse conversas formais e informais e suas habilidades e táticas nelas usadas. Envolve estratégia todas as formas faladas ou contextualizadas sejam elas as conversas formais ou informais, reuniões ou debates (BALOGUN, JACOBS, JARZABKOWSKI, MANTERE, VAARA, 2014).

## 2.1 PRÁXIS, PRÁTICA E PRATICANTES

### a) Práxis

Conforme Jarzabkoski, Balogun e Seidl (2007) a práxis estratégica envolvem um contexto social amplo que influenciam diretamente na sobrevivência organizacional por interligar as ações dos praticantes e atividades da mesma.

Uma definição de práxis para Whittington (2002) menciona a replicação, modificação e utilização das práticas estratégicas bem como o trabalho e a ação realizada pelos praticantes. A práxis da estratégia são todas as diversas tarefas utilizadas para criação, exploração e como ela é implementada na organização pelos diversos atores. Os atores que são os praticantes devem explorar ou adaptar as práticas existentes, bem como introduzir novos praticantes ou novas práticas. (WHITTINGTON, 2006).

### b) Práticas

Whittington (2006) se refere às práticas como rotinas de comportamento, sejam elas as tradições, regras, normas, formas de pensar e agir ou utilizar coisas, sejam elas comportamental, procedimental, cognitivas, discursiva, física ou motivacional, como gráficos de Gantt, abordagens de Gestão do Conhecimento ou matrizes SWOT.

Ao analisar as práticas identificasse como elas são utilizadas ou empregadas, quais as alterações que ocorrem ao longo de sua aplicação e como os padrões de utilização influenciam na criação da estratégia tanto internamente no dia a dia da organização como externamente (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

Para Johnson et al. (2007) os praticantes se comprometem com a prática de estratégia procurando desenvolver suas atividades levando em consideração o plano estratégico como procedimentos e sistemas; as ferramentas utilizadas para estratégia; as normas ou eventos estratégicos, como reuniões formais ou retiros com foco em planejar estratégias, entre outros.

### c) Praticantes

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os praticantes são as pessoas envolvidas na criação, ação ou prática da estratégia, são elas que moldam, coordenam e executam a práxis, por este motivo deve ser levado em consideração suas habilidades e características pessoais.

Wilson e Jarzabkowski (2004) destacam três dimensões de estratégia em que os praticantes se envolvem: a dimensão iterativa onde o estrategista foca em práticas de estratégias já existentes; a dimensão projetiva que faz do estrategista um visionário, onde trabalha com projeções do futuro; já a dimensão prática - avaliativa deve considerar a incerteza, conflito ou ambigüidade que se esta inserida, o praticante deve ser capaz de trabalhar com as exigências do momento atual.

Para Whittington (2002) os praticantes em cargos elevados como diretorias têm maior compreensão quando se trata de produção de elites e personalidade, faltando melhor análise e aprofundamento de outros praticantes que compõem o quadro de uma instituição, como departamentos de novos negócios e planejamento ou ainda os praticantes externos como, por exemplo, consultores.

## 2.2 ESTUDOS DO TEMA ESTRATÉGIA

Um estudo realizado no Reino Unido por Mantere e Whittington (2007) com 55 executivos, buscou traçar como essas pessoas se tornaram estrategistas, o estudo apontou que estão inseridos no contexto de desenvolvimento técnico e pessoal, comunitário e individual e ainda da reflexão e ação, bem como grandes mediadores de conflitos com relação às estratégias. E se utilizam de ferramentas que contribuem para seu crescimento e habilidades estrategistas, como cursos e formações específicas na área.

Contudo ainda faltam estudos para compreender como se formam um mente estrategista, se suas habilidades e aptidões para a estratégia se desenvolveram ao longo de suas experiências profissionais e pessoais ou com a ajuda de formação acadêmica, estes estudos permitiriam traçar um perfil de como eles se formam e quais as habilidades necessárias para um estrategista e como ela poderia ser adquirida. (MAIA 2019).

Para compreender a estratégia como prática é necessário observar os detalhes da estratégia e como seus estrategistas falam, pensam, suas emoções e políticas, quais as ferramentas e tecnologias que utilizam para criar a estratégia na organização. (JARZABKOWSKI, 2005).

A interação entre as várias pessoas sejam elas coordenadores, gerentes, colaboradores internos de todos os níveis da organização ou dos níveis externos como consultores, investidores, clientes entre outros é o que torna a estratégia como prática real, mesmo que não aja uma designação formal para elas neste contexto, são suas ações e interações que tornam isso possível. (MANTERE, 2005).

Para Mintzberg (1994) os praticantes necessitam tanto de habilidades em planejar e analisar como de habilidades de pensar estrategicamente. O estrategista precisa aliar seus conhecimentos a respeito da empresa e do mercado que ela se encontra com sua capacidade e conhecimento pessoal a fim de promover uma estratégia comprometida. (HENDRY, 2000)

Os praticantes são os que iniciam, planejam, transformam e executam a estratégia nas organizações, e eles não se encontram somente no alto escalão, mas também em níveis inferiores da hierarquia dentro da organização bem como fora dela, sendo estes consultores, bancos, advogados entre outros. (WHITTINGTON, 2006, p.619).

Na sequência estudos empíricos recentes sobre o tema Estratégia como prática em empresas de comércio e serviço.

**Quadro 01: Estudos Correlatos sobre Formação das Variáveis que compõem o tema Estratégia como prática**

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Segmento</b>	<b>Itens</b>
Bellucci, C.F. Lavarda, R.B. Roczanski, C.R.M.(2019);	Análise do cenário internacional para estratégias de introdução de produtos e busca de compradores.	Proprietário e consultores.	Estrategistas; Concorrência internacional; Clientes internacionais.
Lira, A.C.Q. Gomes, M.L.B. Cavalcanti, V.Y.S.L.(2019);	Entender de forma sistêmica as estratégias de operações no contexto da estratégia empresarial e da competitividade.	Recorte teórico cronológico.	Estratégia de diferenciação; Recursos únicos; Competência; Vantagem competitiva.
S. Neto, J. B. Borges, J. F. (2019);	Como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a perspectiva da estratégia como prática e a teoria dos <i>stakeholders</i> .	<i>Stakeholders</i> .	Práticas estratégicas.
Klanovicz, C. Verschoore, J.R.S. Franzato, C. (2018);	Identificar as práticas estratégicas de negociação com fornecedores adotadas pelas redes de cooperação.	Fornecedores e Colaboradores de 14 redes de empresas varejistas.	Fornecedores; Negociação estratégica; Praticantes.
Versiani et al.(2018);	Discutir o papel da estratégia na aprendizagem organizacional.	Empresa do setor elétrico Brasileiro.	Estratégia de crescimento da empresa; Estratégia deliberada; Profissionais internos e externos; Praticantes.
González-rodríguez et al. (2018);	O objetivo é investigar os fatores de sucesso competitivo para empresas hoteleiras e examinar a ligação entre estratégia de negócios e desempenho.	Gerentes de hotel na Espanha.	Estratégia de diferenciação; Desempenho; Estrategistas.
Paiva et al.(2018);	Compreender como a práxis pode implicar mudanças nas estratégias de uma organização.	Colaboradores da empresa em Minas Gerais.	Práxis; Praticantes.
Iasbech, P.A.B. Lavarda, R.A.B. (2018).	Desenvolvimento da estratégia como atividade situada e	Análise sistemática da literatura; revisão bibliográfica; dados	Atores (praticantes); Práxis.

	socialmente adquirida, baseada na interação entre os vários atores.	secundários.	
Dias, A.T.B.B.B. Rossetto, C.R. Marinho, S.V. (2017);	Como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia de uma Instituição.	Gestores de universidade.	Praticantes; Etapas do planejamento estratégico.
Morton, J. Wilson, A. Cooke, L. (2016);	Estudar os episódios estratégicos e a influência dos sistemas de informação para a estratégia na prática.	Dados empíricos de dois estudos de caso.	Ferramentas estratégicas; Recursos estratégicos; Rotinas; Influência da tecnologia.

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

Ao analisar o Quadro 01 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Estratégia como prática em empresas de comércio e serviço, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a Estrategistas, práticas estratégicas, recursos estratégicos vantagens competitivas, estratégias de diferenciação, rotinas, concorrência, práxis, ferramentas estratégicas, Desempenho.

A Dimensão estrategistas encontra-se no estudo de Bellucci, Lavarda e Roczanski (2019) descrevem que o estudo da estratégia como prática na empresa que procurou a ajuda de consultores para introduzir ela no comércio exterior permitiu identificar quem são e como os estrategistas se relacionam, bem como a importância de se conhecer as normas, regras e como a estratégia acontece por meios das rotinas cotidianas e a integração dos níveis intra e extraorganizacionais.

A Dimensão Diferenciação no estudo de Lira, Gomes e Cavalcanti (2019) relatam que as empresas buscam implementar estratégia de diferenciação utilizando-se de recursos únicos o que leva cada organização a ter diferentes posições estratégicas em relação a concorrência e que estas estratégias podem surgir do plano formal deliberado como ser emergentes, sendo assim as estratégias são tomadas com base nas experiências diárias e nas competências adquiridas ao longo do processo por seu praticantes.

A Dimensão praticantes da estratégia, sendo eles internos ou externos a organização tendem a não participar da estratégia até o final, se envolvem na parte inerente ao seu propósito e quanto maior o número de envolvidos bem como sua diversidade maior a chance de conflitos. (S. NETO; BORGES, 2019). Outro estudo sob esta dimensão que os praticantes integraram e participaram do desenvolvimento estratégico bem como mantém a coleta de informações atualizadas e procuram desenvolver habilidades e competências necessárias a estratégia. (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018)

A Dimensão praticantes e práticas procurou identificar como a estratégia se originou e como ela foi consolidada com fatos ou tomadas de decisões e ainda como o envolvimento dos profissionais internos e externos da organização influenciam no desenvolvimento estratégico. (VERSIANI et al, 2018)

No estudo de González-Rodríguez et al (2018) a dimensão estratégia de diferenciação sugere que a estratégia aplicada na diferenciação tem um efeito positivo do desempenho do mercado, enquanto pouco investimento financeiro na estratégia leva a um efeito negativo segundo a visão dos estrategistas.

A Dimensão atores inerente a estratégia como prática relata que em uma das etapas, buscou-se compreender como os participantes se viram como atores e como perceberam o movimento da formação da estratégia em busca dos objetivos da organização e como os praticantes se utilizarão da

posição hierárquica não aceitando os demais praticantes na elaboração da estratégica, o que para os autores não favorecem a criação da estratégia uma vez que todos os atores independentes dos níveis são de suma importância para criação estratégica. (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017)

A Dimensão ferramentas estratégicas, recursos abordadas por Morton, Wilson e Cooke (2016) enfatizam a relação de não somente utilizar ferramentas estratégicas formais, como reuniões, *workshops* e documentos formais, mas também a necessidade de utilizar a tecnologia da informação como um recurso que abrange um número maior de praticantes.

A dimensão prática empreendedora e os praticantes estrategistas em prol da obtenção de um certificado que a empresa almejava é o tema relatado na concepção de Paiva et al., (2018).

Esta pesquisa procurou elencar os principais atores de estratégia como prática e como ao longo dos anos este tema vem sendo pertinente nos trabalhos acadêmicos. (IASBECH; LAVARDA, 2018).

### 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. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever, relatar e correlacionar os fatos e fenômenos de um determinado estudo realizado sem manipular eles, buscando a maior precisão e exatidão possível destes dados. (CERVO, BEVIAN e SILVA 2007)

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa A pesquisa quantitativa prioriza resultados numéricos, que são obtidos dos meios de coletas aplicados e posteriormente analisados para fins estatísticos, desta forma ela quantifica dados e opiniões de uma determinada pesquisa. (CRESWELL, 2010)

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como *survey* questionário de levantamento. O método *survey* com terminologia do inglês busca através da aplicação de um questionário estruturado com um determinado grupo de interesse da pesquisa, obter dados e informações de forma quantitativa. (SANTOS, 1999)

O questionário são questões formuladas logicamente para esclarecer as dúvidas referentes ao tema, sendo a forma mais precisa de se obter as informações pertinentes a pesquisa. (CERVO, BEVIAN e SILVA 2007).

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema de Estratégia como prática em empresas de comércio e serviço O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e inquérito. O questionário possui 18 questões e utiliza escala likert de 7 pontos.

**Figura 4 - 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 (comércio e serviço) de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística por conveniência sugere a não utilização de critérios para a escolha dos perfis a serem entrevistados, é utilizado o grupo de pessoas mais acessíveis no momento da pesquisa (GIL, 2008).

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. A estatística descritiva reúne, descreve e apresenta os dados captados na pesquisa de uma forma resumida numericamente, podendo-se utilizar da média e análise de variância para enxugar as respostas, facilitando a compreensão e utilização dos mesmos. (CRESWELL, 2010)

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

ANDERSEN, T. J. (2000). *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. Long Range Planning*, v. 33(2), pp. 184-200.

BALOGUN, J., JACOBS, C., JARZABKOWSKI, P., MANTERE, S., & VAARA, E. (2014). *Placing Strategy Discourse in context: Sociomateriality, sensemaking and power. Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12059>

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

BELLUCCI, Christiane Ferreira; LAVARDA, Rosália Barbosa; ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil. **Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p.24-51, jan/abr. 2019.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda Lopes – 3 ed.- Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETTO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira. **Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia**. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.2-20, mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, E. *A representação faz do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1983.

GOLSORKHI, D.*et al.* **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 349 p.

GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, María Rosario et al. **Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels**. *International Journal Of Hospitality Management*, v. 72, p.21-31, jun, 2018.

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

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de operações: bens e serviços**. Tradução - Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HENDRY, J. **Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice**. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

IASBECH, Paulo Alberto Battazza; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. **Strategy as Practice and the Role of Middle: The future of the field**. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 11, n. 4, p.1125-1145, dez. 2018.

JARZABKOWSKI, P. **Anactivity-theory approach to strategy as practice**. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 127-140, 2010.

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

JARZABKOWSKI, P., & WHITTINGTON, R. (2008). **Strategy-as-practice approach to strategy research and education**. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-287. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492608318150>

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.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Guest editors' introduction – micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. Journal of Management Studies*, Malden, USA, v.40, n.1, p.3-22, Jan. 2003.

KLANOVICZ, Cristiano; VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza; FRANZATO, Carlo. Práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 17, n. 1, p.48-69, 14 mar. 2018.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. *How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices*. Revista de Administração de Empresas (RAE), [S.l.], v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LIRA, Ana Claudia de Queiroz; GOMES, Maria de Lourdes Barreto; CAVALCANTI, Vladyr Yuri Soares de Lima. *A reflection searching a configuration: strategic management, competitiveness, strategic of production*. Revista Capital Científico –Eletrônica, v. 17, n. 1, p.125-139, 2019.

MAIA, J. L. **Estratégia como Prática**. Universidade Federal de São Carlos. São Paulo. 2019.

MANTERE, S. *Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. Strategic organization*, v. 3, n. 2, p. 157-184, 2005.

MANTERE, S., & WHITTINGTON, R. (2007). *Becoming a strategist: senior manager trajectories*. In: *European Group For Organization Studies*, 23., Vienna, Austria, Anais... Viena: EGOS.

MINTZBERG, H. *Five Ps for Strategy* In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 3rd. Ed. Prentice Hall. Cap1, p.10-17, 1996.

MINTZBERG, H. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, [S.l.], v. 24, n. 9, p. 934 - 948, 1978.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). *Safári da estratégia*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

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

MORTON, Josh; WILSON, Alex; COOKE, Louise. *Open Strategy Initiatives: open, IT-enabled episodes of Association For Information Systems (AIS)*, Taiwan, p.2-11, jun. 2016. Anais.

PAIVA, André L. et al. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: OBSERVATIONS FROM THE PRACTICES OF CACHAÇA CERTIFICATION*. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 2, p.2-24, 2018.

PORTER, M. (2002b). **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, M. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, Cap. 1, pp. 27- 45, 1999.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

S. NETO, José B.; BORGES, Jacqueline F. *NARRATIVES OF STAKEHOLDERS UNDER THE PERSPECTIVE OF THE STRATEGY AS SOCIAL PRACTICE*. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p.2-28, 25 mar. 2019.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SMIRCICH, L., & STUBBART, C. (1985). *Strategic Management in na Enacted World*. *Academy of Management Review*, v. 10(4), pp. 724-736.

VAARA, E. (2010). *Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon*. *Strategic Management Journal*, 27, 29-50. [http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027005](http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027005)

VAARA, E; WHITTINGTON, R. *Strategyss Practice: Taking Social Practices Seriously*. *Academy of Management Annals*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.

VERSIANI, Ângela França et al. *The relationship between strategy making and organizational learning*. **ReviewOf Business Management**, v. 20, n. 2, p.157-177, mar. 2018.

WALTER, S. A., & AUGUSTO, P. O. M. (2012). Prática estratégica e *strategizing*: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 131-142. <http://dx.doi.org/10.5329/1003>

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

WHITTINGTON, R. **Estratégia após o modernismo**: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

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

WHITTINGTON, R. *The work of strategizing and organizing*: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, pp. 119-127, 2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Edição Thomson Learning, 2006.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. *Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy*. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

## 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	<b>PRÁTICAS</b>	1	2	3	4	5	6	7											
11	PRAT1	Os <i>stakeholders</i> 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 <i>insight's</i> 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

