



ANÁLISE DOS FATORES QUE COMPÕEM ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

ANALYSIS FACTORS THAT MAKE STRATEGY AS A PRACTICE

Carla Verwiebe
Centro Universitário SOCIESC de Blumenau

Profa. Dra. Mirian Magnus Machado
Centro Universitário SOCIESC de Blumenau

RESUMO

O objetivo da pesquisa é analisar os fatores que compõem a estratégia como prática, por meio de uma análise da variância por segmento. Para tanto, obteve-se uma amostra de 568 líderes respondentes do setor de manufatura, comércio e serviços de diferentes portes, em uma região do Sul do Brasil. A pesquisa foi caracterizada do tipo não probabilística por conveniência, como instrumento de pesquisa utilizou-se o questionário com abordagem quantitativa. Os resultados apontam que a estratégia é praticada em todos os níveis hierárquicos, de maneira colaborativa, por pessoas altamente capacitadas, que se tornam consultores nas decisões da diretoria. As práticas nas empresas são voltadas para o desempenho da estratégia com resultados mais imediatos, do que a longo prazo. Também foi constatado que as práticas vêm de observações do cotidiano, tanto do ambiente interno, quanto do externo e tem seus efeitos percebidos em toda sociedade, nas falas e pelo comportamento dos estrategistas. Pode-se perceber que todas as práticas estratégicas adotadas pelos estrategistas nas empresas, impactam não só as empresas, mas a sociedade como um todo.

PALAVRAS-CHAVE : Prática, Práxis, Praticantes, Estratégia e Estrategistas.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the factors that make up the strategy as a practice in companies, regardless of size and segment. The method used in the survey was through a questionnaire sent electronically or by survey to the leaders of the companies. It has been identified that the strategy is practiced at all hierarchical levels in a collaborative manner by highly skilled people who become consultants in board decisions. Business praxis is focused on strategy performance with more immediate results than on the long term. It has also been found that the practices come from everyday observations of both the internal and external environment and have their effects perceived in every society, in the speech and behavior of strategists. It can be seen that



all strategic practices adopted by strategists in companies impact not only companies, but society as a whole.

KEYWORDS : *Practice, Praxis, Practitioners, Strategy and Strategists.*

1. INTRODUÇÃO

Alguns fatores e algumas práticas estratégicas ajudam às empresas a serem mais competitivas e ter 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 tenha atributos, como melhores preços, melhor desempenho da empresa, custos baixos e produtos inovadores. 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 (2003) é base para 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 consequentemente 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. Meirelles (2003) coloca como complexa a natureza das estratégias, que podem ser por ações ou decisões da empresa, que precisam ser adequadas ao seu ambiente, para criar competitividade tornando elas exclusivas e com maior valor. A capacidade e a visão estratégica do estrategista, na formulação e análise das estratégias, e de conduzir as práxis também 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 nas práxis da estratégia.



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. Klanovicz, Verschoore e Franzato (2018), numa pesquisa identificaram algumas práticas estratégicas usadas em negociação com fornecedores; pelo incentivo de mecanismos sociais, que reforçam a horizontalidade, como um manual e uma equipe de negociação, que geram fortalecimento; maior colaboração entre elas e um ganho significativo, destas empresas associadas. 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 facilita a formulação das práticas, quanto das práxis 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, se referem a criação de vantagem competitiva, por 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. Neste sentido o estudo trará uma abordagem quantitativa para analisar os fatores da pesquisa.

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 práxis.

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.

No Quadro 1, as diferentes características das vertentes de estratégia e a concepção dos estrategistas, conforme pesquisa de Villar, Walter e Braum (2017).

Quadro 1 - 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 práxis. 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; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 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, Balogun e Seidl (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.

Estratégia como Prática

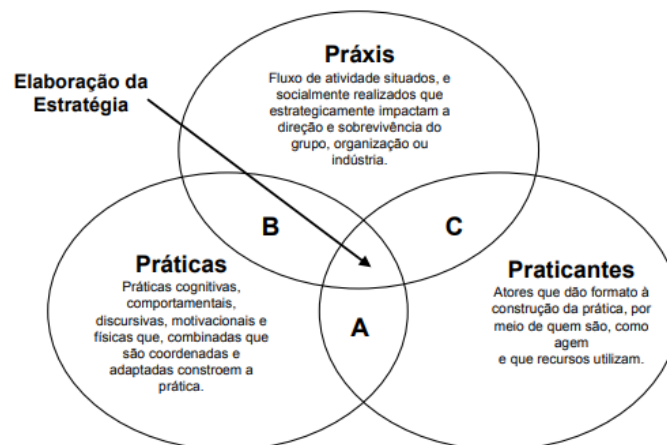
Para Hendry (2000), a prática estratégica está ligada diretamente a capacidade que o estrategista tem de analisar toda a dimensão estratégica e aplicar a que melhor se adapta aos objetivos e ao negócio da empresa. O ideal que o estrategista, conforme Hendry (2000), tenha conhecimento do mercado, como 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, consegue colocar sua visão estratégia e seu modo de pensar e agir; mas 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, Langley e Melin et al. (2007). Para Johnson, Langley e Melin 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. Para Whittington (2003) identificar as ações estratégicas das pessoas e como elas realizam seu trabalho e quais as conseqüências destas ações na estratégia da organização é fundamental nesta perspectiva.

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).

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 as práxis, se interconectam de maneira a “fazer estratégia”, conforme coloca Jarzabkowski e Spee (2009), ajudando na estratégia como prática.

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 práxis, consideradas por Jarzabkowski (2005); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006), como todas as atividades realizadas e que estão implícitas.

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 macro práticas têm 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.

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.

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 2 - 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 sócios 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.
KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. de S.; FRANZATO, C. (2018)	- Analisar práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação.	Redes de Cooperação.	- Práticas estratégicas com fornecedores; - Estratégia como prática social.
ALCÂNTARA, J. N. de; SILVA, S. S. da; CARVALHO, F. de M. (2018)	Verificar a influencia da estratégia de patrocínio no desempenho.	Indústria esportiva e criativa.	- Influencia da estratégia; - Desempenho das empresas.
SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V. et al. (2017)	Avaliação multidimensional de estratégias em dimensões organizacionais e ambientais.	Indústrias no interior paulista.	- Estratégias e atributos relacionados.

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

Ao analisar os estudos empíricos, no Quadro 2, 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. (LIMA, 2014; WELZEL, LAVARDA, 2016; CARNICELLI, SILVA, GONÇALVES, 2016; DIAS, ROSSETTO, MARINHO,



2017; SILVEIRA, GARRIDO, PROCHNIK et al, 2017; VILLAR, WALTER, BRAUM, 2017; ALCANTARA; SILVA, CARVALHO, 2018; KLANOVICZ, VERSCHOORE, FRANZATO, 2018).

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) observaram que o estrategista-empREENDEDOR é aquele que motiva sua equipe; direciona a equipe nas decisões e é tido 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-empREENDEDORES 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.

Dias, Rossetto e Marinho (2017), observou algumas vozes dos estrategistas, no Instituição de Ensino Superior - 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.

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. Ainda conforme os autores, as práxis são as atividades realizadas ao longo do tempo, na operação dos vários níveis de análise, das práticas estratégicas. Os praticantes, para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), são todos os atores 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.

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).

Lima (2014) observou que na prática, das MPME's pesquisadas, estas não desenvolveram inovações 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.

Numa pesquisa com redes de cooperação sob perspectiva da teoria da estratégia como prática social, identifica que estas estratégias geram um aumento potencial destas empresas associadas, em seu ganho; na colaboração mútua e no fortalecimento delas, pelo incentivo constante de mecanismos sociais, que mantém e reforçam a horizontalidade destas redes. (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018)



Outra estratégia usada pelas empresas são a estratégia de patrocínio, tanto à empresas de esporte, quanto à cultura. Numa pesquisa quantitativa, o estudo de Alcântara; Silva e Carvalho (2018) observou-se que tanto economicamente; quanto para divulgar; valorizar e construir uma marca de valor, o desempenho é positivo para as empresas patrocinadoras de capital aberto. Conforme os autores, nas empresas pesquisadas, as que patrocinaram esportes foram verificados que os investimentos influenciaram e geraram desempenhos econômicos melhores que nas empresas que optaram por patrocinar a cultura, apesar de maiores incentivos governamentais à cultura.

Numa avaliação multidimensional para avaliar as estratégias organizacionais é importante avaliar sob diversas perspectivas e dimensões. Uma das dimensões a serem analisadas é a visão e a capacidade do empreendedor ao enfoque estratégico; outra dimensão a ser avaliada é se a estratégia da organização está formalmente documentada para direcionar à estratégia; e a última dimensão é avaliar se a estratégia está implantada na organização. (SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V. et al., 2017)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva e a abordagem é quantitativa. Pesquisas descritivas têm o objetivo à 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, ANDERSON, TATHAM et al., 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 de manufatura; comércio e serviços de diferentes portes na região sul do Brasil, que foram classificadas conforme o porte de acordo com o quadro 3.

Quadro 3 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 pessoas	Até 19 pessoas
Pequena empresa	10 a 49 funcionários	20 a 99 funcionários
Média empresa	50 a 99 funcionários	100 a 499 funcionários
Grande empresa	100 ou mais funcionários	500 ou mais funcionários

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

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).

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% se obteve um total mínimo de 400 respondentes conforme apresenta o cálculo:

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

Após a coleta de dados teve-se um total de 568 questionários válidos. O instrumento de coleta foi o questionário direcionado a líderes empresariais, desde proprietários e gestores do negócio; diretores; gerentes e demais líderes; com tempo de atuação de 01 até mais de 11 anos.

O questionário buscou identificar os fatores que compõem o tema Estratégia como Prática e teve como base as dimensões Praticantes, Práxis e Práticas já validadas no estudo de Whittington (2004). O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 18 questões distribuídas entre os fatores e utilizou escala likert de 7 pontos.

Quadro 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 análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva, cálculo de média e desvio padrão e análise da variância ANOVA. 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. No caso do estudo, para verificar se existe significância de resultados, conforme porte da organização pesquisada.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para responder o objetivo do estudo foram considerados 568 respondentes. Primeiramente apresenta-se a análise da média e desvio padrão das questões e na sequência, análise da variância ANOVA. Na tabela 1 apresentam-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

Tabela 1 – Estatística descritiva da estratégia como prática

Variáveis	Nome da questão	Média	Desvio padrão	Valor F	Valor P
Ator1	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional	5,21	1,450	0,194	0,901
Ator2	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização	5,24	1,312	3,021	0,029
Ator3	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas	5,68	1,403	1,797	0,147
Ator4	Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria	5,17	1,595	1,188	0,314



Prax1	Na prática, a preocupação da organização é maior sobre o desempenho da estratégia no longo prazo do que com o resultado	4,68	1,558	1,341	0,260
Prax2	Na prática a estratégia é altamente influenciada por líderes do momento, considerados “Gurus” das áreas, modas e modismos de gestão	4,63	1,683	0,530	0,662
Prax3	Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia	5,24	1,421	1,360	0,254
Prax4	As estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras e não sofrem grandes inovações	4,32	1,679	1,484	0,218
Prax5	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder	4,11	1,934	1,270	0,284
Prax6	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática	5,31	1,434	0,858	0,463
Prat1	Os stakeholders são realmente influenciados pela ação estratégica das pessoas na linha de frente (estrategistas) da empresa e não apenas, pela alta direção	5,13	1,400	1,597	0,189
Prat2	As práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo	5,21	1,477	1,797	0,147
Prat3	As estratégias são mais um processo de decisão e construção colaborativa do que algo deliberado pela alta direção	4,94	1,578	0,223	0,881
Prat4	Os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade	5,08	1,438	3,311	0,020
Prat5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas	5,10	1,427	2,728	0,043
Prat6	A estratégia na prática se dá por insight’s de quem a pratica e não algo que já veio formatado da alta direção	4,80	1,556	1,681	0,170
Prat7	Estratégias no dia-a-dia advêm das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho	5,39	1,370	1,456	0,226
Prat8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias	5,25	1,448	4,918	0,002

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Avaliando a tabela 1, das quatro primeiras questões relacionadas a praticantes, questões que tentam entender quem são os praticantes, e se somente as atividades estratégicas precisam estar atreladas a alta direção, a variável Ator3 obteve a maior média, que foi de 5,68. Já a questão com menor desvio padrão em relação à média foi a variável Ator2, com 1,312, significando um mesmo nível de concordância, por parte dos respondentes. Para corroborar com esta resposta, Barney e Hesterly (2007) apontam 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. Em relação aos praticantes de estratégias pode-se concluir que estão em todos os níveis hierárquicos, mas que necessitam ter capacidade, para poderem ajudar na tomada de decisões.



Nas questões seguintes, com abordagem para o entendimento de como são as práxis no dia-a-dia, a variável Prax6 obteve a maior média, com 5,31, onde se percebe que nesta amostra acredita-se que os atores que vivenciam as práticas formulam e transformam as estratégias, ao longo do tempo. O que vem a reforçar o estudo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que citam que 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. O desvio padrão mais alto em relação à média foi da variável Prax5 com 1,934 e também a questão com a menor média, que pode mostrar uma certa discordância entre os respondentes, em relação a formulação das estratégias, se são ou não apenas um jogo de política e negociação, numa relação de poder. Acredita-se que em empresas maiores, onde o processo é mais complexo, ele é permeado por relações de poder, mas como a discordância entre os respondentes, percebe-se que não ocorre assim em todas as empresas respondentes.

Já nas questões relacionadas às práticas, a variável Prat7 obteve a maior média, com 5,39 e o menor desvio padrão, em relação à média, com 1,370. Observa-se com os resultados das questões, que a prática é colaborativa e vem tanto de observações de dentro do ambiente corporativo, quanto de fora dele, percebido e com influência em toda a sociedade. 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.

No geral as questões com menor e maior desvio padrão foram a variável Ator2, com 1,312, menor desvio padrão e a variável Prax5 com maior desvio padrão, com 1,934. O desvio padrão, quanto menor melhor, significa que há uma maior concordância por parte dos respondentes, e que as médias estão mais próximas, umas das outras. Já a questão com a média mais alta foi a variável Ator3, com 5,68, o que comprova que os praticantes não são somente da diretoria, mas sim, que estão em todos os níveis hierárquicos, na sua maioria, o que corrobora com a teoria da estratégia como prática. Para Whittington (2003) 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.

Para análise da variância por segmento, ao analisar a tabela 1 é necessário também considerar dois indicadores importantes, pela ANOVA, que são o nível descritivo - Valor-F e o índice de significância – Valor P; para tanto o ideal é o Valor-F estar acima de 5,0 e o Valor-P abaixo de 0,05.

Percebe-se após análise do método ANOVA que não há indicadores com força (Valor-F) maior que 5,0 que demonstre uma diferença na percepção dos líderes, quanto ao porte das empresas, nas questões levantadas, o que significa que a maioria, independente do porte da organização onde encontra-se inserida, pensa da mesma forma.

O Valor P, que é o grau de significância e indica o grau de dispersão em relação às médias, quanto menor o valor maior a dispersão. Nas variáveis Prat4 e Prat8 houve maior dispersão. Na Prat4 se pode concluir que apesar do Valor F ter dado abaixo de 5,0, e neste caso a maioria concorda com a questão levantada, o Valor P sendo baixo pode significar que os efeitos das práticas nem sempre são percebidos por todos, da mesma maneira na sociedade. Já na questão Prat8, o Valor F também está abaixo de 5,0 mas já bem mais próximo deste valor, e o Valor P, indicando uma maior dispersão pode-se interpretar que as pessoas não compartilham os mesmos significados, para praticarem as estratégias.

Na grande maioria das empresas a criatividade estratégica é minada quando elas colocam processos muito formais de criação de estratégias, tendo que seguir regras, etapas, formulários, dentre outros. Outras empresas pensam que não são boas o suficiente para se antever ao futuro e preferem entender o presente e ser bons em reagir, que é mais importante para elas, num mercado cada vez mais inconstante. Já para as empresas que empregam modelo mais moderno, preocupam-se menos em separar os estrategistas dos praticantes. Nestes o pensamento estratégico é introduzido como sendo uma rotina normal e socialmente aceita pelos atores, inclusive na tomada de decisões. (SANCHEZ, 2017)

Na interpretação dos resultados, em relação às estratégias como práticas, a maioria dos líderes e demais gestores já perceberam a importância de adotar melhores estratégias nas empresas, isso inclui trabalhar estas estratégias em todos os níveis hierárquicos, para melhorar seu desempenho e pela continuidade das mesmas. Para Meirelles (2003), as estratégias precisam ser adequadas ao seu ambiente, para criar maior competitividade às empresas tornando-as exclusivas e



mais valorizadas. Kwon, Clarke e Wodak (2014) ainda complementam e colocam a estratégia como uma prática social, onde os praticantes motivam as demais pessoas, para contribuírem com novas ideias e criações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para serem mais competitivas, as empresas buscam por meio de práticas estratégicas se diferenciarem de seus concorrentes e do mercado. Na pesquisa alguns autores como Porter (1999) e Meirelles (2003) colocam que para criar e ser mais competitivas, as empresas tem que ter uma estratégia de diferenciação, que pode ser por meio de ações diferenciadas, mas seus clientes têm que percebê-la, para que se torne uma vantagem competitiva e tenham algum impacto sobre ela. Meirelles (2003), ainda complementa colocando que deverá ser levado em consideração o ambiente que estão inseridas, criando maior valor. Prahalad (1998) coloca que melhor desempenho; custos e preços mais baixos e produtos inovadores tornam a empresa mais competitiva. Para Whittington (2003), a estratégia pode ser formulada por diferentes perspectivas e deve levar em consideração quem as executará e também todos os níveis hierárquicos envolvidos, para obter maior sucesso.

Nesta pesquisa buscou-se analisar e identificar quais fatores que compõem a estratégia como prática, em diversos segmentos de atuação e diferentes portes de empresas, em uma região do sul do Brasil. Também se fez uma comparação a partir da literatura e de pesquisas anteriores, para poder dar cientificidade à pesquisa. Para a pesquisa utilizou-se um questionário enviado para líderes de empresas, no qual foram 568 os respondentes. Identificou-se que a estratégia na prática acontece de maneira colaborativa na maioria das empresas pesquisadas, em todos os níveis hierárquicos, independente de seu porte e que todos entendem a importância de adotar melhores estratégias, para melhorar o desempenho e para a continuidade das empresas. Outro ponto identificado são que as práticas estratégicas não dependem somente das observações do ambiente externo, mas o ambiente interno também tem influência. Estas estratégias são percebidas, tanto na maneira dos estrategistas se comunicarem e se comportarem e com isso impactam todos os stakeholders envolvidos na empresa e toda uma sociedade.



A pesquisa ainda confirma a percepção de Kwon, Clarke e Wodak (2014), que colocam a estratégia como sendo uma prática social, onde os praticantes motivam as demais pessoas, para contribuírem com novas ideias e criações.

É necessário destacar que para uma futura pesquisa é importante avaliar a estratégia como prática; as práxis e os praticantes, sob outras perspectivas, que pode ser não só por meio dos líderes, mas também pela percepção dos liderados. Para Silveira, Garrido, Prochnik et al (2017), uma avaliação multidimensional é importante para avaliar as diversas perspectivas e dimensões das estratégias na organização, e uma das dimensões que podem ser avaliadas é a capacidade do empreendedor e a visão, ao enfoque estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, J. N. de; SILVA, S. S. da; CARVALHO, F. de M. A Influencia da Estratégia de Patrocínio no Desempenho. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, out. – dez. 2018.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Palo Alto: Stanford University, 2007.
- BARBETTA, P. A. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 6ª. ed. Florianópolis: **UFSC**, 2002.
- 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. **Strategic Management Journal**, v. 13, 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 Quartely**, set. 1984.
- CARNICELLI, L.; SILVA, E. R. da; GONÇALVES, C. A. A Prática da Estratégia numa Empresa de Pequeno Porte: Uma Abordagem baseada nas Micro Atividades. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, 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. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, 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**. 7 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. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 6, p. 393-412, mai.-jun. 2017.

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

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

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

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

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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 Themader 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. **World Business Council for Sustainable Development - WBCSD**, Genebra, jan. 2000.

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

JARZABKOWSKI, P. **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. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, jan. 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **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.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. de S.; FRANZATO, C. Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, jan. – mar. 2018.

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

KWON, W.; CLARKE, I; WODAK, R. Estratégias Discursivas de Nível Micro para Construir Visões Compartilhadas em Torno de Questões Estratégicas em Reuniões de Equipe. **Journal of Management Studies**, vol. 51, n.2, p. 265-290, 2014.

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

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. Construção do Saber: Manual de Metodologia da

LIMA, R. T. 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**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. 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). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

MINTZBERG, H. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p.419-440, 1998.



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

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

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.

Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: **UFMG**, 1999.

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.

SANCHEZ, Guilherme. Estratégia vc Planejamento: O que Realmente Importa. **Administradores.com**: 13 jan. 2017.

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

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013.

SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V.; SORDI, J. O. de. Avaliação Multidimensional de Estratégias: Dimensões Organizacionais e Ambiental. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte: abr.– jun. 2017.

TSOUKAS, H. 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. ed. **Organization**, v. 17 p. 685-702, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. 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.

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. 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. 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.; 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.

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.

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

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

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

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

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

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