



ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

Ariana Porcino - Centro Universitário SOCIESC de Blumenau -arianaporcino@gmail.com

Mirian Magnus Machado - Centro Universitário SOCIESC de Blumenau - mirian.machado@unisociesc.com.br

RESUMO

Objetivo do estudo: O objetivo deste estudo é analisar a estratégia como prática por meio da práxis, praticantes e práticas em empresas de comércio e serviços. Metodologia/abordagem: O procedimento metodológico adotado foi por meio de uma pesquisa descritiva, quantitativa e utilização do *survey* com questionário validado pelo autor Whittington (2004), onde para análise foi utilizado à técnica de média, desvio padrão e análise fatorial confirmatória. Originalidade/Relevância: Com base nas respostas de 322 respondentes foi feita a análise da práxis, práticas e praticantes do tema estratégia como prática em empresas de comércio e serviço da região sul do Brasil. Principais resultados: Como resultado do estudo, levando em consideração as dimensões práxis, práticas e praticantes foi o quesito práxis que mais se destacou entre a opinião dos respondentes, onde elenca a importância das tarefas e toda a ação praticada, o que torna a estratégia real no dia a dia institucional. Contribuições teóricas/metodológicas: Este artigo contribui com os recentes estudos sobre o tema estratégia como prática, assim como possibilita a reflexão da importância de a estratégia ser praticada e inserida por vários atores continuamente dentro e fora das organizações. Onde os métodos utilizados permitiram a obtenção de dados reais que trazem para o cotidiano atual como a estratégia é praticada nas empresas de comércio e serviço.

Palavras-chave: Estratégia; Práxis; Prática; Praticantes.

STRATEGY AS A PRACTICE IN TRADE AND SERVICES COMPANIES

ABSTRACT

Objective of the study: The purpose of this study is to analyze strategy as practice through praxis, practitioners and practices in commerce and services companies. Methodology / approach: The methodological procedure adopted was through a descriptive, quantitative research and use of the survey with a questionnaire validated by author Whittington (2004), where for analysis was used the technique of mean, standard deviation and confirmatory factor analysis. Originality / Relevance: Based on the answers of 322 respondents, the analysis of the praxis, practices and practitioners of the theme strategy as practice in trade and service companies in southern Brazil. Main results: As a result of the study, taking into consideration the praxis, practices and practitioners dimensions, the praxis item that stood out among the respondents' opinion, where it lists the importance of the tasks and all the action taken, makes the strategy real. in the daily institutional life. Theoretical /



Methodological Contributions: This article contributes to recent studies on the theme strategy as practice, as well as allows the reflection of the importance of the strategy being practiced and inserted by several actors continuously inside and outside the organizations. of real data that bring to daily life how the strategy is practiced in the commerce and service companies.

Keywords: Strategy; Praxis; Practice; Practitioners.

ESTRATEGIA COMO PRÁTICA EN COMERCIO Y COMPAÑÍAS DE SERVICIOS

RESUMEN

Objetivo del estudio: El objetivo de este estudio es analizar la estrategia como práctica a través de la práctica, los profesionales y las prácticas en empresas comerciales y de servicios. **Metodología / enfoque:** El procedimiento metodológico adoptado fue a través de una investigación descriptiva, cuantitativa y el uso de la encuesta con un cuestionario validado por el autor Whittington (2004), donde para el análisis se utilizó la técnica media, la desviación estándar y el análisis factorial confirmatorio. **Originalidad / Relevancia:** Basado en las respuestas de 322 encuestados, el análisis de la práctica, las prácticas y los profesionales de la estrategia temática como práctica en empresas de comercio y servicios en el sur de Brasil. **Resultados principales:** Como resultado del estudio, teniendo en cuenta las dimensiones de praxis, prácticas y profesionales, el elemento de praxis que se destacó entre la opinión de los encuestados, donde enumera la importancia de las tareas y todas las acciones tomadas, hace que la estrategia sea real. en la vida institucional diaria. **Contribuciones teóricas / metodológicas:** Este artículo contribuye a estudios recientes sobre el tema de la estrategia como práctica, así como también permite reflexionar sobre la importancia de la estrategia que se está practicando e insertando por diversos actores de forma continua dentro y fuera de las organizaciones. de datos reales que traen a la vida diaria cómo se practica la estrategia en las empresas de comercio y servicios.

Palabras-clave: Estrategia; Praxis; Práctica; Practicantes.

1 INTRODUÇÃO

O conceito estratégia está atrelado originalmente às guerras uma vez que descrevia táticas que levassem 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 & Render, 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 contribuiriam 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 estudo de Amboni, Silva e Andrade (2012) procurou identificar quais as mudanças ou práticas realizadas pelos praticantes influenciam no comportamento estratégico da organização.

O artigo internacional de Morton, Wilson e Cooke (2016) enfatizam 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. Subsequente 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).

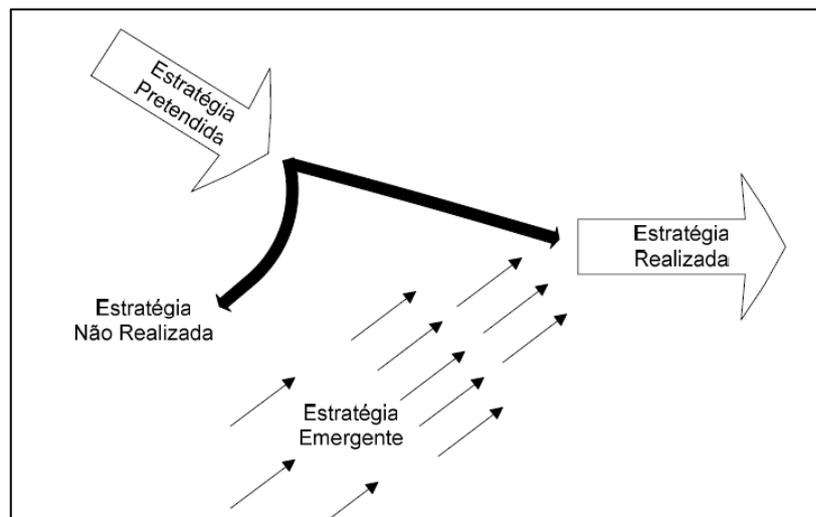
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem dez escolas da estratégia: escola do *design*, do planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e a escola de configuração, cada uma focando no processo particular de criação estratégica.

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- Estratégia 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 abaixo para cima, visualiza maior democracia e abrange um envolvimento maior das pessoas (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), é necessário que haja uma gerência intermediária que interagem com as decisões que vem de cima e abaixo obtendo participação de qualquer nível hierárquico, chamado de processo integrador de formação da estratégia (*middle-up-down*) (Andersen, 2000; Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet, 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, Balogun & Seidl, 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 e Augusto (2012) identificar as ações estratégicas das pessoas e como elas realizam seu trabalho e quais as consequências 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, Rouleau, Seidl & Vaara, 2010). A interação entre os praticantes e a maneira como planejam e realizam as atividades envolve seus pensamentos e de quem são (Jarzabkowski et al., 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.

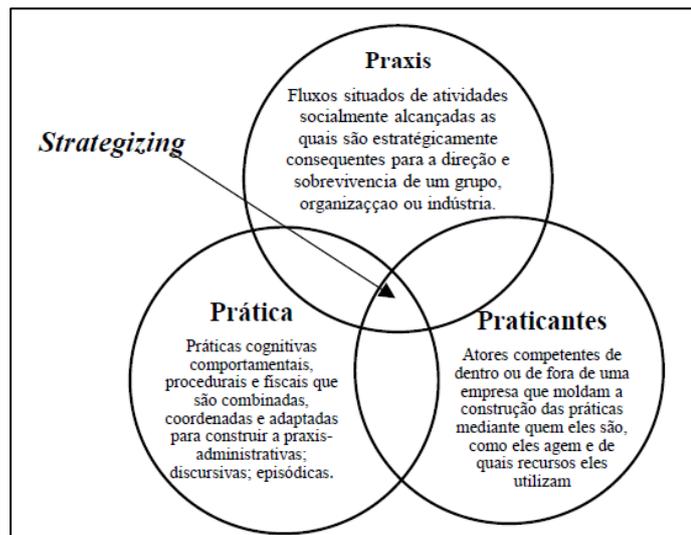
Porter (2002) destaca que o objetivo da estratégia é estabelecer lucratividade e sustentabilidade o que ele define como vantagem competitiva, levando em consideração as cinco

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: práticas, práxis e (profissionais) praticantes (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

Figura 2-Práticas, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006); 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.,

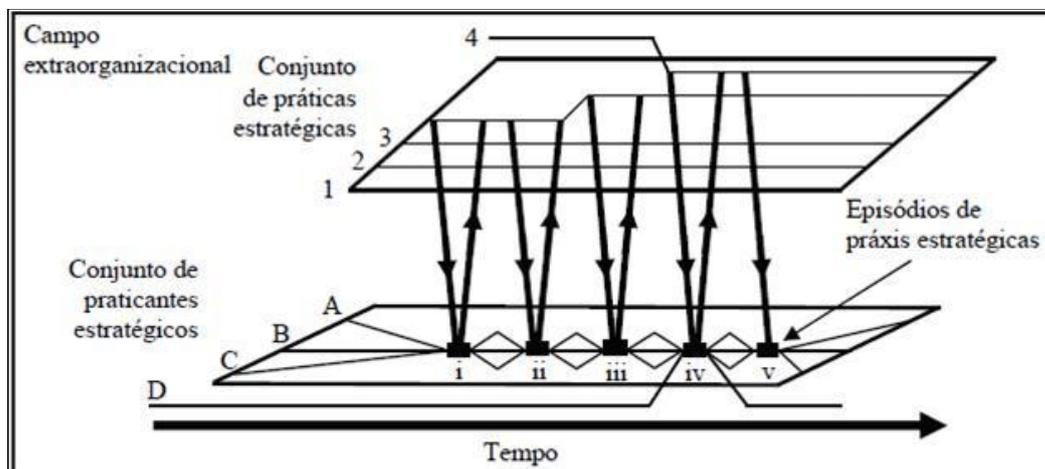
2007). Para Whittington (2006) as pessoas que exercitam as estratégias são definidas com praticantes e se conectam a prática e a práxis.

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 as práticas, práxis e os praticantes da estratégia, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 - Integração das práticas, 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 ideias 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 indivíduo 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).

PRÁXIS, PRÁTICAS E PRATICANTES

a) Práxis

Conforme Jarzabkoski et al. (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 et al., 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 et al. (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 levar 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 devesse considerar a incerteza, conflito ou ambiguidade 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.

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 formão 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).

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

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
Bellucci, Lavarda, e Roczanski (2019).	Análise do cenário internacional para estratégias de introdução de produtos e busca de compradores.	Proprietário e consultores.	Estrategistas; Concorrência internacional; Clientes internacionais.
Lira, Gomes, e Cavalcanti (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.
Souza e Borges (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, Verschoore e Franzato (2018).	Identificar as práticas estratégicas de negociação com fornecedores	Fornecedores e Colaboradores de 14 redes de empresas varejistas.	Fornecedores; Negociação estratégica; Praticantes.



	adotadas pelas redes de cooperação.		
Versiani, Rezende, Magalhães e Vaz (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, Caballero-Jiménez, Samper-Martín, Köseoglu e Okumus (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, Andrade, Antonialli e Brito (2018).	Compreender como a práxis pode implicar mudanças nas estratégias de uma organização.	Colaboradores da empresa em Minas Gerais.	Práxis; Praticantes.
Iasbech, e Lavarda (2018).	Desenvolvimento da estratégia como atividade situada e socialmente adquirida, baseada na interação entre os vários atores.	Análise sistemática da literatura; revisão bibliográfica; dados secundários.	Atores(praticantes); Práxis.
Dias, Rossetto, e Marinho (2017).	Como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia de uma Instituição.	Gestores de universidade.	Praticantes; Etapas do planejamento estratégico.
Morton, Wilson, e Cooke (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.
Medeiros, Añez, e Machado (2012).	A construção da estratégia na prática.	Proprietária	Estratégia como prática; Praticantes; Sistema de Franquias.
Colla (2012).	Revisão conceitual da estratégia como prática no Brasil	Dados secundários documental.	<i>Strategizing</i> ; Práxis; Prática; Praticantes.
Amboni, Silva e Andrade (2012).	Analisar qual a estratégia predominante na rede Angeloni.	Pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista e observação.	Estratégia; Atores (praticantes); Diferenciação.



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 e desempenho.

A Dimensão estrategistas encontra-se no estudo de Bellucci et al. (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.

Na Dimensão praticante da estratégia, sendo eles internos ou externos as organizações 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 (Souza & 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, Rezende, Magalhães & Vaz, 2018).

No estudo de González-Rodríguez, Caballero-Jiménez, Samper-Martín, Köseoglu e Okumus (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 abordados por Morton et al. (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 práxis empreendedora e os praticantes estrategistas em prol da obtenção de um certificado que a empresa almejava é o tema relatado na concepção de Paiva, Andrade, Antonialli e Brito (2018).

Esta pesquisa procurou elencar os principais autores de estratégia como prática e como ao longo dos anos este tema vem sendo pertinente nos trabalhos acadêmicos (Iasbech & Lavarda, 2018).

O artigo de Medeiros, Añez e Machado (2012) propôs analisar a perspectiva de uma empresa franqueada que adapta e transforma a práxis da estratégia muitas vezes de formas diferentes da proposta pela empresa franqueadora. Apesar de o artigo ter sido escrito com base na perspectiva de apenas uma proprietária de franquia, o artigo sugere que as práxis e práticas impostas pelo franqueador acabam sofrendo influência local do mercado, onde o franqueado as adapta para melhor atingir as estratégias de sucesso.

Colla (2012), expressa em seu artigo o crescimento das pesquisas no Brasil envolvendo o tema *Strategy-as-Practice* não somente na área de estratégia mais em áreas como Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão de Pessoas e Marketing, elencando a importância do estudo no auxílio de gestores e demais membros da organização.



O artigo objetivou observar fatos e mudanças na rede de supermercados Angeloni nos anos de 1983 a 2006 para melhor compreender seu comportamento estratégico, que envolve estratégia de diferenciação, localização, expansão e até mesmo estratégia operacional tecnológica, bem como tornar seus praticantes motivados e focados no sucesso da instituição (Amboni, et al., 2012).

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, Bervian & 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 et al., 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:

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

No entanto, após a coleta de dados obteve-se um total de 322 questionários válidos. 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, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) descrevem 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 et al., 2009).

Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já terem 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 et al., 2009).

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a pesquisa realizada foram aplicados os questionários em empresas do ramo comercio, serviço nos portes de micro, pequeno, média e grande porte. A quantidade de questionários foram 322 que perfizeram como respondentes desse estudo de Estratégia como Prática.

Na tabela 1 apresenta-se as questões que compõem cada um dos fatores da Estratégia como prática. Para o fator Praticantes, tem se as variáveis “Ator” com questões de 1 à 4. Para o Fator Práxis, tem-se as questões “Prax” de 1 a 6 e para o fator Práticas tem-se as questões “Prat” de 1 à 8.

Tabela 1 – Estatística Descritiva da Estratégia como Prática

Variáveis	Questão	Média	Desvio padrão
Ator1	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional	5,21	1,412
Ator2	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização	5,21	1,315
Ator3	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas	5,77	1,328
Ator4	Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria	5,17	1,492
Prax1	Na prática, a preocupação da organização é maior sobre o desempenho da estratégia no longo prazo do que com o resultado	4,77	1,548
Prax2	Na prática a estratégia é altamente influenciada por líderes do momento, considerados “Gurus” das áreas, modas e modismos de gestão	4,70	1,661
Prax3	Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia	5,31	1,384

Prax4	As estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras e não sofrem grandes inovações	4,23	1,666
Prax5	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder	4,07	1,984
Prax6	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática	5,30	1,403
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	5,07	1,380
Prat2	As práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo	5,29	1,421
Prat3	As estratégias são mais um processo de decisão e construção colaborativa do que algo deliberado pela alta direção	4,96	1,533
Prat4	Os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade	5,15	1,411
Prat5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas	5,17	1,387
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	4,74	1,523
Prat7	Estratégias no dia-a-dia advém das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho	5,40	1,336
Prat8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias	5,30	1,330

Fonte: Elaboração Própria (2019).

Das dimensões Praticantes (Atores), práxis e práticas apresentadas na tabela 1, cada uma apresenta uma questão de maior destaque, como na pergunta referente aos atores a questão número 3 “As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas” foi a que obteve a maior média com 5,77, o que mostra que os respondentes representados neste artigo por proprietários, gerentes ou líderes de empresas de comércio e serviços compreendem que todos os atores ou praticantes da estratégia independentemente do nível hierárquico que ele se encontre ajudam na criação da estratégia e que a sua capacitação profissional e de suma importância para que isso ocorra. Whittington (2006) ressalta ainda que a estratégia seja realizada por todos os níveis hierárquicos da organização e também por praticantes fora dela, como consultores, bancos, advogados entre outros. O artigo de Dias et. al (2017) trouxe uma outra realidade nesta dimensão, onde os praticantes de posições



elevadas não aceitam muito bem a participação de outros níveis hierárquicos o que para os autores evidência uma fraqueza na formulação estratégica.

No que se refere a práxis da estratégia a questão número 3 “Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia” foi a que obteve a maior média com 5,31, ressaltando que os níveis do alto escalão compreendem a importância dos níveis intermediários, inferiores ou externos na criação ou tomada de decisão estratégica, bem como valorizam e estão engajados em promover as competências necessárias nestes indivíduos. O artigo de Klanovicz et al. (2018) sugere que a práxis depende das habilidades e competências que os estrategistas possuem e que eles procuram interagir entre si na formulação da mesma.

No quesito práticas a questão que obteve a maior média com indicador de 5,40 foi a número 7 “Estratégias no dia-a-dia advêm das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho” esta média elevada sugere que os indivíduos percebem que tanto seu meio interno como o externo a organização devem ser levados em consideração na formulação estratégica, eles compreendem que as práticas realizadas dentro ou fora no dia a dia institucional são de alta relevância para se criar e controlar a estratégia. O artigo de Medeiros et al. (2012) enaltece como as práticas do meio externo foram grandes influenciadoras de suas práticas internas para elaboração da estratégia de sucesso na organização.

Para complementar as análises das médias advêm o cálculo do desvio padrão, onde a pergunta que obteve o menor desvio padrão com indicador de 1,315 foi a questão número 2 da dimensão atores “O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização” esta questão ressalta o consenso da maioria dos respondentes em relação ao desempenho alcançado individualmente pelo praticante da estratégia levando em consideração o seu papel na instituição. Ou seja, a capacidade e o rendimento que o praticante alcança na instituição é muito valorizado para a elaboração da estratégia. Já o estudo apresentado no artigo de Souza e Borges (2019) sugere que quanto maior o número de envolvidos na criação estratégica bem como sua diversidade maior a chance de conflitos.

A questão que obteve o maior desvio padrão com indicador de 1,984 foi a pergunta de número 5 na dimensão práxis, “Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e



negociação numa relação de poder”, está questão revela uma maior discordância entre os respondentes, o que sugere que eles não tem certeza e discordam entre si se a elaboração da estratégia é proveniente de questões políticas da organização geradas por praticantes que tenham maior influência nela.

O presente estudo também teve o intuito de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão estratégia como prática, bem como discernir quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que possam melhor explicados. Para tanto, habitualmente aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Tal análise também é utilizada para desconsiderar as perguntas que não tenham relevância para o Modelo Estrutural.

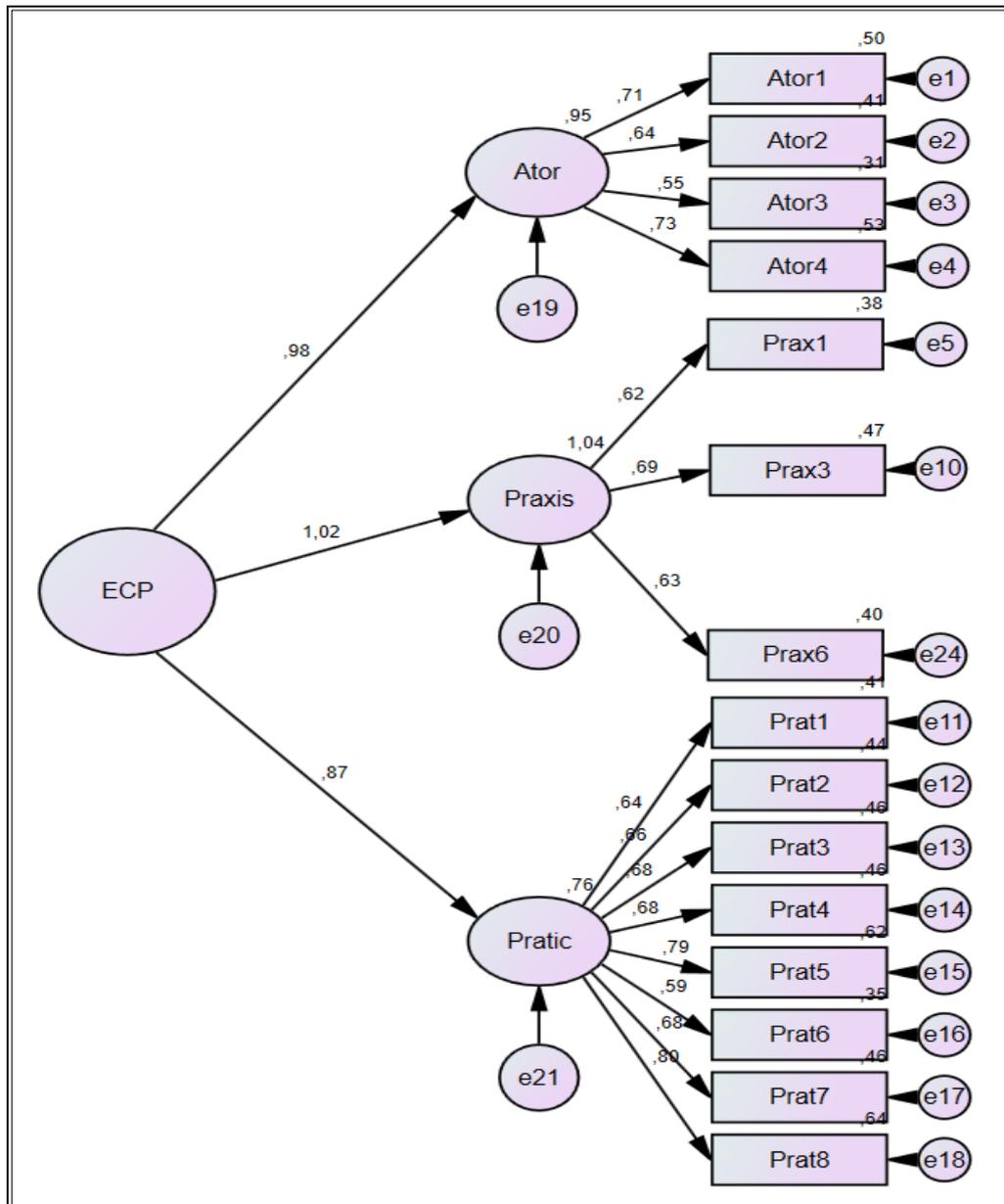
A Dimensão Estratégia como Prática (ECP) é constituída por 03 fatores Atores, Práxis e Práticas. Salienta-se que os fatores da Dimensão ECP foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com respaldo no trabalho de Whittington (2004).

Foi aplicada técnica de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão ECP. A refinação foi feita com o propósito de obter um modelo de mensuração que aponte graus desejáveis ou admissíveis de validade e confiabilidade das perguntas. Para tanto, usou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Esta refinação é para verificar se todas as questões aplicadas fazem parte do modelo, ou seja, contribuem com cada um destes fatores na amostra testada.

No arranjo e validação dos fatores que compõem a ECP, os padrões de cargas fatoriais necessitam que os índices sejam estatisticamente relevantes, pois nesta etapa o objetivo é refinar a escala de medidas.

Em seguida apresenta-se o modelo de mensuração dos fatores Atores, Práxis e Práticas. Ante a análise de todos os fatores isoladamente apresentarem-se adequadas, elucida-se a validação do Modelo Estrutural da Dimensão ECP.

Figura 5 - Dimensão final de segunda ordem da ECP



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 5 apresenta o modelo de mensuração de cada fator com suas respectivas variáveis (questões). Percebe-se que as cargas padronizadas obtiveram valores acima de 0.5, com exceção as questões Prax02, Prax04 e Prax05 que foram retiradas do modelo por obterem score inferior ao permitido pela literatura.



No que tange ao Fator Atores, a questão que mais influencia foi “Ator04 – Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria” com score de 0.73 (73%). O que indica que grande parte dos respondentes sabe da importância de todos os níveis da organização para a elaboração, planejamento e execução da estratégia, estando abertos a buscar ou aceitar auxílio de todos os níveis para tomar decisões em prol da melhor estratégia para organização. Mantere (2005) sugere que 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. Importância essa, pertinente no artigo de Bellucci et al. (2019) que descreve como a organização procurou envolver todos os níveis internos e consultores externos para introduzir a marca no comércio exterior.

Já, em se tratando de Práxis o maior score fatorial foi “Prax03 - Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia” o score fatorial foi de 0.69 (69%). Essa porcentagem elevada demonstra que os respondentes estão realmente preocupados com os outros níveis e se depender deles suas habilidades e competências serão estimuladas para que no dia a dia institucional essas capacidades sejam utilizadas em prol das melhores decisões estratégicas.

Segundo o estudo de Lira et al. (2019) estas competências são adquiridas ao longo do processo e abrangem também as experiências diárias dos praticantes que formulam a práxis estratégica. Mintzberg (1994) reforça que 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.

No fator Práticas destaque para a questão “Prat08 - As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias”, com um score fatorial de 0,80 (80%). Para a maioria das pessoas que participaram deste estudo respondendo o questionário da pesquisa sobre estratégia como prática, estabeleceu-se praticamente um consenso de que é necessário compartilhar



informações ou táticas entre os praticantes da estratégia como forma de se obter e oferecer mutuamente o conhecimento inerente e necessário a prática da estratégia.

Porcentagem reforçada no artigo de Paiva et al. (2018), trabalho que consistiu em analisar o conjunto de ações compartilhadas entre os indivíduos em prol da obtenção do certificado estipulado como meta para a empresa. O estudo de Golsorkhi et al. (2010) sobre 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.

A representação dos três fatores compondo a ECP demonstraram integrar essa dimensão. Atores obtiveram um escore de 0.98 (98%), a Práxis 1.02 (102%), Práticas 0.87 (87%). Percebe-se então que todos os coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0.8. Valida-se aqui o constructo proposto na amostra estudada.

Dentre os fatores o que mais se destacou foi a Práxis, ou seja, há uma opinião compartilhada pelos respondentes de que a práxis que abrange as tarefas executadas pelos praticantes para obter a estratégia é a mais notória de todo o tema estratégia como prática, essas tarefas ou meios que são utilizados como ferramentas administrativas pelos praticantes são compreendidas e empregadas por eles no fazer estratégia.

Este conjunto de ações e planos devem ser utilizados para atingir os objetivos que favoreçam os interesses da organização, maximizando a obtenção de resultados, buscando competitividade no mercado que esteja inserido. Essas ações e atividades devem estar atreladas ao sucesso desejado, para isto é importante desenvolver habilidades e competências que maximizem o desempenho do praticante em realizar a estratégia. A pesquisa realizada nas empresas de comércio e serviços na região sul do Brasil reforça a notoriedade no fazer estratégia alinhada às práticas e praticantes em que a organização esta inserida como forma de se obter vantagem competitiva.

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). Sendo assim, a práxis é de suma importância nas organizações de comércio e

serviços, onde todas as atividades e ações sendo elas planejadas ou não colaboram e favorecem a criação estratégica pelos praticantes. O artigo de Medeiros et al. (2012) retrata a importância de se alinhar a práxis ao mercado inserido mesmo em uma empresa franqueada, uma vez que a práxis e as práticas impostas pelo franqueador não geraram resultados completos sem que houvesse o alinhamento dessas atividades e ações estratégicas no atual cenário da empresa.

Consideraram-se também, além das cargas fatoriais na Tabela 1, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes fatores.

Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo Estratégia Como Prática

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
Chi ² /GL	≤ 5	3.460
RMSEA	< 0,10	0.088
TLI	> 0,90	0.881
CFI	> 0,90	0.901
PNFI	> 0 e < 1	0.719
NFI	> 0,90	0.867

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Dada a apresentação dos indicadores e seus respectivos valores, constata-se que as grandezas dos fatores na amostra pesquisada podem ser em sua grande maioria, respaldadas no modelo de mensuração para o constructo, já que apresentam índices muito próximos ao nível aceitável pelo modelo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo reflete a estratégia como prática num contexto teórico e com artigos empíricos também citados, onde o objetivo foi analisar a estratégia como prática por meio da práxis, praticantes e práticas em empresas de comércio e serviços na região sul do Brasil, estudo este que teve como apoio o questionário já validado no estudo de Whittington (2004), onde a utilização deste questionário com 322 respondentes permitiu a análise e a validação do mesmo. Com grande impacto na revisão literária deste artigo cita-se Jarzabkowski (2005) que procura elencar a interação dos indivíduos no formar estratégia dentro das organizações bem como fora delas.



Na estratégia como prática as dimensões analisadas foram práxis, práticas e praticantes nas organizações do referido estudo, onde os praticantes são todos os envolvidos no pensar, criar e desenvolver a estratégia, sejam eles indivíduos ligados diretamente ou indiretamente a organização, a prática que são as regras, tradições, normas e comportamentos utilizados para obtenção da estratégia e a práxis que abrange todas as tarefas executadas no fazer estratégia (Whittington, 2006).

Os resultados desta pesquisa evidenciam a preocupação dos líderes e gestores com os indivíduos e suas capacidades na formulação da estratégia, tal afirmação foi resultado da maior média na dimensão atores o que destaca que os respondentes compreendem que a capacitação do indivíduo é importante estando ele em posição hierárquica elevada ou não, dentro ou fora da organização. Essa visão para o setor de comércio e serviços favorece e destaca a importância do fazer estratégia e quão capacitados devem ou almejam estar os indivíduos deste ramo.

No que se referem à práxis da estratégia os líderes e gestores demonstraram interesse em gerar competências em todos os níveis da organização, mais uma vez ressaltando que as aptidões de cada indivíduo independente do cargo que ocupem são compreendidas e valorizadas quando a estratégia é desenvolvida e aplicada. Pode-se afirmar que a maioria dos gestores do setor de comércio e serviços que participaram da pesquisa utilizam-se das capacidades dos indivíduos independentemente do nível que ocupem na instituição para formular a estratégia competitiva no seu negócio, uma vez que reconhecem a importância da mesma. Tal capacidade é desenvolvida ou adquirida ao longo da sua formação profissional e é estimulada pela grande maioria dos gestores do setor.

O resultado da pesquisa no quesito práticas destacou-se com maior média a importância das práticas realizadas não somente internamente, mas também das práticas realizadas fora da organização, este resultado elenca a importância e a valorização estratégica nas empresas de comércio e serviços, onde o setor pesquisado compreende que para se destacar e ser estrategicamente eficiente ele deve se importar com todos os meios sejam eles internos ou externos a empresa.

A importância desta análise do meio interno e externo bem com interação entre os indivíduos também é percebida no estudo de Bellucci et al. (2019) que elenca a importância de conhecer as práticas institucionais, a integração dos indivíduos nos níveis intra e extra organizacionais na



formulação da práxis estratégica para poder fortalecer a marca internacionalmente com ajuda de consultores.

Este estudo revelou a importância do tema estratégia como prática ao longo dos anos e como as empresas pesquisadas de comércio e serviço da região do sul do Brasil estão propensas a evoluir estrategicamente com o auxílio de todos os níveis hierárquicos bem como estão atentos aos níveis externos dela. Estes praticantes pesquisados que ocupam cargos de liderança estão engajados e preocupados em desenvolver ou utilizam-se das competências dos outros indivíduos para obter uma estratégia comprometida. Percebesse que o resultado almejado é mais importante do que o indivíduo que promove a estratégia, mas sem deixar de lado as competências necessárias nestes indivíduos.

Este estudo apresenta algumas limitações em relação ao seguimento estudado comércio e serviços e tais resultados não podem ser considerados para o seguimento de manufatura. Podem ter ocorrido interpretações errôneas pelos respondentes o que pode ter gerado respostas não fidedignas. A não utilização do método ANOVA é uma limitação deste estudo que se utilizou de análise fatorial confirmatória, bem como a utilização somente do estudo quantitativo não sendo possível a análise qualitativa da estratégia como prática. Como sugestão de futuras pesquisas, recomendo que o setor de manufatura e a análise qualitativa também sejam pesquisados. O tema estratégia como prática pode ser relacionado em pesquisas futuras com o tema Capacidades Dinâmicas de Inovação ou ainda Sustentabilidade em Empresas de Manufatura e Comércio e Serviços. O estudo que se objetivou na região sul do Brasil pode apresentar peculiaridades da região, onde se sugere que futuros estudos possam ser analisadas em outras regiões bem como no Brasil todo ou internacionalmente.

REFERÊNCIAS

Amboni, N., Silva, S. L., & Andrade, R. O. B. de. (2012). Estratégias Empresariais: O Caso Da Rede Angeloni. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, [s.l.], v. 11, n. 1, p.62-91. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i1.1801>.

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. (2002). *Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC.
- Bellucci, C. F., Lavarda, R. B., & Roczanski, C. R. M. (2019). 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.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. da. (2007). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Colla, J. E. (2012). Pesquisa Em Strategy-As-Practice No Brasil: Considerações Iniciais Sobre O Campo. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, [s.l.], v. 11, n. 3, p.33-60. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i3.1821>.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Trad. Magda Lopes – 3 ed.- Porto Alegre: Artmed.
- Dias, A. T. B. B.B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2017). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.2-20.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.
- Goffman, E. (1983). *A Representação Faz do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 349 p.
- González-Rodríguez, M. R., Caballero-Jiménez, J.L., Samper-Martín, R.C., Köseoglu, M.A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the Link Between Business Strategy and Performance: Evidence From Hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, v. 72, p.21-31.
- Hair Junior, J. F.; Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Heizer, J., & Render, B. (2001). *Administração de Operações: Bens e Serviços*. Tradução - Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977.



Iasbech, P. A. B., & Lavarda, R. A. B. (2018). 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.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An activity-based Approach*. London: Sage.

Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory Approach to Strategy as Practice. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 127-140.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations, [S.l.]*, v. 60, n. 1, p. 5-27.

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>

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). 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.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Reino Unido: Cambridge University Press.

Klanovicz, C., Verschoore, J. R. de S., & Franzato, C. (2018). Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. *Revista de Administração Faces Journal*, v. 17, n. 1, p.48-69.

Lavarda, R. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). 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.

Lira, A. C. de Q., Gomes, M. de L. B., & Cavalcanti, V. Y. S. de L. (2019). A Reflection Searching a Configuration: Strategic Management, Competitiveness, Strategic of Production. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, v. 17, n. 1, p.125-139.

Maia, J. L. (2019). *Estratégia como Prática*. Universidade Federal de São Carlos. São Paulo.

Mantere, S. (2005). Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity. *Strategic Organization*, v. 3, n. 2, p. 157-184.

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



Medeiros Júnior, J. V., Añez, M. M., & Machado, H. P. V. (2012). Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a Partir das Práticas Instituídas Pelo Sistema de Franquias. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, [s.l.], v. 11, n. 2, p.120-144. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i2.1840>.

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

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

Mintzberg, H. (1996). 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.

Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985). Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári da estratégia*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.

Morton, J., Wilson, A., & Cooke, L. (2016). Open Strategy Initiatives: Open, IT-enabled episodes of. *Association For Information Systems (AIS)*, Taiwan, p.2-11.

Paiva, A. L., Andrade, D. M., Antonialli, L. M., & Brito, M. J. (2018). Strategic Entrepreneurship: Observations From The Practices Of Cachaça Certification. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 2, p.2-24.

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

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

Porter, M. (2002). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

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

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



Souza Neto, J. B., & Borges, J. F. (2019). Narratives Of Stakeholders Under The Perspective Of The Strategy As Social Practice. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p.2-28.

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. (2012). Strategy Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 285-336.

Vasconcelos, F. (2001). 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, Campinas, Anpad.

Versiani, A.F., Rezende, S.F.L., Magalhães, A.T.N., & Vaz, S.L. (2018). The Relationship Between Strategy Making and Organizational Learning. *Review Of Business Management*, v. 20, n. 2, p.157-177.

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

Whittington, R. (2002). The Work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, pp. 119-127.

Whittington, R. (2004). Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53.

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

Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and Acting Strategically: New Challenges for Interrogating Strategy. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 14-20.



	PRAX05	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder							
0	PRAX06	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática							
	INDICADOR	PRÁTICAS							
1	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							
3	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							
5	PRAT5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas							
6	PRAT6	A estratégia na prática se dá por <i>insights</i> de quem a pratica e não algo que já veio formatado da alta direção							
17	PRAT7	Estratégias no dia-a-dia advêm das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho							
8	PRAT8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias							

Caracterização da empresa

Caracterização da empresa							
Segmento de atuação da empresa		B - Qual seu tempo de atuação na empresa?		C - Qual Ramo principal de atuação da empresa?		D - Qual Porte da Empresa	
A - Qual sua função?		Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	
.1	() Proprietário	.1	() 1-5 anos	.1	() Comércio e Serviço	.1	() Micro
.2	() Gerente	.2	() 6-10 anos	.2	() Manufatura (Indústria)	.2	() Pequena
.3	() Líder	.3	() Mais de 11 anos			.3	() Média
						.4	() Grande

Revista de
Extensão e
Iniciação Científica
SOCIESC - REIS:

ISSN - 2358-4432

UNISOCIESC

Compartilhar conhecimento
é conhecer o mundo!



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