

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR PORTE
EM EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇO**

**STRATEGY AS PRACTICE: AN ANALYSIS OF SIZE VARIANCE IN TRADE AND
SERVICE COMPANIES**

Danieli Rufino Rebelo

Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina – UNISOCIESC – Brasil

danielirfn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1627-8299

Mirian Magnos Machado

Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina – UNISOCIESC – Brasil

mirianmagnus@gmail.com

ORCID:

Resumo:

A realização desta pesquisa teve como objetivo principal analisar a temática, estratégia como prática: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço localizadas na região Sul do Brasil, considerando o modelo teórico de prática, práxis e praticantes de Jarzabkowski et al. (2007). A estratégia como prática é uma abordagem nova dentro dos estudos organizacionais, preocupando-se em estudar as atividades humanas nas organizações, bem como, as ações dos atores organizacionais que realizam essas atividades (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e aplicação do método *survey* através de questionário validado pelo autor Whittington (2004). Para isto, foi alcançado uma amostra com 322 respondentes sendo eles, líderes, proprietários, gestores e diretores de empresas de vários segmentos de comércio e serviços. Diante dos aspectos estudados o resultado da pesquisa veio ao encontro do que Foucault (1999) coloca, que nas relações de poder e as práticas estratégicas são percebidas diariamente e que estas práticas afetam todos que as praticam. A pesquisa confirma esta relação das práticas estratégicas, no dia-a-dia, que na sua grande maioria, independentemente do tipo de líder, tempo de atuação e porte de empresa, nas empresas de comércio e serviço, todos se interligam de forma contínua dentro e fora da organização, e desta maneira seguem regras e comportamentos, como uma forma de se sentir fazendo parte deste meio.

Palavras-chave: Estratégia, Práxis, Práticas, Praticantes.

Abstract:

The main objective of this research was to analyze the thematic strategy as practice: an analysis of the variance by size in trade and service companies located in southern Brazil, considering the theoretical model of practice, praxis and practitioners of Jarzabkowski et al. (2007). Strategy as a practice is a new approach within organizational studies, focusing on studying human activities in

organizations, as well as the actions of the organizational actors who perform these activities (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). We performed a descriptive, quantitative research and application of the survey method through a questionnaire validated by the author Whittington (2004). To this end, a sample of 322 respondents was reached, namely leaders, owners, managers and directors of companies from various segments of commerce and services. Faced with the studied aspects The result of the research came to what Foucault (1999) puts, that in power relations and strategic practices are perceived daily and that these practices affect all who practice them. The research confirms this relationship of day-to-day strategic practices, which, for the most part, regardless of the type of leader, length of operation and size of company, in commerce and service companies, all continually interconnect within each other. and outside the organization, and thus follow rules and behaviors as a way of feeling part of this medium.

Keywords: Strategy, Praxis, Practices, Practitioners.

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre estratégia começou a ser difundida a partir da década de 60 e 70, quando a situação econômica negativa estava influenciando gradativamente o mercado, fazendo com que as organizações buscassem alternativas para solucionar esse problema e a criarem novas formas de planejamento estratégico, a fim de se manterem competitivas no mercado e com solidez econômica em meio à crise. A administração estratégica é o maior desafio encontrado pelos administradores. Conduzir uma organização complexa em um ambiente bastante dinâmico e de constantes mudanças requer os melhores julgamentos.

Segundo Oliveira (2004) a palavra estratégia significa “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Por meio da estratégia, os generais planejavam qual a melhor maneira de derrotar os seus inimigos e concentrarem seus esforços para alcançar a vitória. A estratégia está diretamente ligada à maneira de como organizar e dispor os exércitos e as táticas de como lutar.

No que tange o desenvolvimento de estratégias empresariais, Wright et al. (2000) complementa que para desenvolver uma estratégia, é necessário primeiramente o seu desenvolvimento, a segunda etapa diz respeito a sua execução, ou seja, colocá-la em prática, e por fim, seu controle estratégico, de modo a garantir que os objetivos estipulados sejam alcançados, alterando ou até mesmo implementado a estratégia durante o processo, caso seja necessário.

O estudo sobre estratégia deve analisar todo o contexto macro, envolvendo a economia nacional e o setor de atuação da empresa e, micro, no que tange os aspectos internos de cada organização (Jarzabkowski, 2003 & Pettigrew, 1977). Segundo Whittington (2002) os estudos envolvendo o tema estratégia foram sendo intensificados ao longo dos anos e o enfoque mais recente, desenvolvido a partir da década de 90 concentrou-se na definição de estratégia enquanto prática.

No Brasil, a estratégia como prática começou a ser estudada recentemente, e de acordo com Walter & Augusto (2009) as primeiras publicações nacionais começaram a ser elaboradas a partir do ano de 2004. De acordo com Whittington (1996) a estratégia como prática vem despertando o interesse de muitos pesquisadores e os estudos envolvendo essa temática vem sendo estudados de forma gradativa nos últimos anos, tendo em vista que a perspectiva dessa estratégia visa uma prática social, que busca analisar e compreender como os atores praticantes de estratégia interagem entre si.

O *strategizing*, termo em inglês que significa fazendo a estratégia acontecer, (Whittington,

1996; Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2006 & Jarzabkowski, et al., 2007), define a ação dos atores por meio da inter-relação de três componentes da estratégia (prática, praxis e os praticantes), cuja terminologia será evidenciada ao longo desta pesquisa, sempre que estabelecer relação com o contexto. Na concepção de *strategizing* a estratégia passa a ser vista não apenas como sendo um atributo das organizações, mas como uma atividade realizada no cotidiano de todas as pessoas que compõem este universo organizacional que influencia no desenvolvimento dos procedimentos (Jarzabkowski, 2003).

Na construção desse fluxo de atividades por meio de ações diversificadas que incluem hábitos, artefatos e modos socialmente definidos, que a atividade estratégica vai sendo construída (Jarzabkowski, 2003) com diferentes movimentos e processos que são direcionados ao cumprimento das metas organizacionais, e é nesse contexto que surgem as mudanças (Wood Jr., 1995), sejam elas planejadas ou não, incrementais, estruturais ou comportamentais (Wood. Jr., 1995; Daft, 1999; Robbins, 2003, Andrade & Amboni, 2009). Tais mudanças possibilitam as empresas uma melhor adaptação ao cenário organizacional. Assim, as organizações vão se ajustando as constantes variações do ambiente externo e se mantendo no mercado por mais tempo. Indubitavelmente, este processo de adaptação ou ajuste exigido pelo ambiente (mercado) força as empresas a terem cada vez mais agilidade na solução de problemas e a habilidade para identificar oportunidades que venham proporcionar à mesma vantagem competitiva (Daft, 1999).

No entanto, para que a empresa alcance os resultados esperados com fluxos de atividades direcionados para esse objetivo, é necessário que sejam estabelecidas rotinas organizacionais socialmente definidas (regras, normas, valores e crenças) que venham direcionar toda a organização para o alcance destas metas.

Este artigo tem a finalidade de contribuir com futuras pesquisas acadêmicas sobre o tema estratégia como prática, a contribuição do estudo sobre o tema deve-se a análise dos estudos bibliográficos e também os empíricos. Diante do apresentado, este estudo tem como objetivo **analisar a Estratégia Como Prática: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço**. Para tanto, consultaram-se os artigos de grandes autores.

O artigo inicia-se pela discussão dos autores com a temática estratégia, estratégia como prática e seus três conceitos: praxis, práticas e praticantes, esses que influenciam diretamente na estratégia como prática. A discussão teórica é fundamentada através de artigos de autores que possuem grande experiência no tema abordado. Em seguida, são demonstrados os procedimentos metodológicos.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentará o embasamento científico dos temas: estratégia e estratégia como prática para melhor entendimento dos objetivos deste estudo.

2.1 Estratégia

O conhecimento, estudo e aplicação da estratégia tem origem militar. Nesse ensejo, o termo estratégia, oriundo do grego *strategos*, refere-se a um plano de guerra, isto é, um desenho de como os indivíduos atuarão, individualmente e em conjunto, em prol do objetivo pretendido (Clausewitz, 1976). Quinn & Voyer (2006) destacam que todos os pensadores e praticantes modernos usam os princípios da estratégia grega da Antiguidade nas diversas áreas, como governamental, diplomática, militar, empresarial e esportiva. Na esfera empresarial e acadêmica, o tema emerge nos anos de 1900, na Universidade de Harvard, mais especificamente com a criação da cadeira Política de Negócios em

1912. Tal disciplina era ministrada na fase final do curso, que fundamentalmente trabalhava a administração de maneira funcional (Vizeu & Gonçalves, 2010). Contudo, somente nos anos de 1960 surgem os primeiros trabalhos sobre estratégia, frutos da cadeira Política de Negócios, de Harvard. Ressalta-se o trabalho do historiador Alfred Chandler, que, em 1962, publicou o livro “Strategy and structure”, trazendo o termo para a área de negócios. Para Chandler (1962), a estratégia é uma visão dos objetivos organizacionais em longo prazo, e da viabilização de ações e recursos para atingi-los. Nesse sentido, a estratégia molda a estrutura da organização e modo de administrá-la.

Maximiano (2000) complementa que o conceito de estratégia surgiu em decorrência de situações de grande concorrência, como na guerra, jogos e negócios, onde era necessário técnicas de planejamento para anular o objetivo do concorrente e superá-lo, através da aplicação de algum procedimento inesperado, que faça o adversário agir conforme os interesses do estrategista. O autor ainda afirma que na atualidade os conceitos de estratégia passaram a ser utilizados pelas empresas, para se tornarem mais competitivas no mercado e assegurarem a sua sobrevivência.

Em sentido complementar, ao que afirma Maximiano (2006) & Oliveira (2004), para definir a administração estratégica, primeiramente, faz-se necessário entender a definição clara de Estratégia, que pode ser conceituada como: “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (Wright, Kroll & Parnell, 2000, p. 24).

Portanto, o planejamento define taticamente, metas a serem alcançadas e que são acompanhadas por meio das avaliações de desempenho, com ajustes necessários durante o processo a fim de colocar a empresa em vantagem competitiva (Chandler, 1998).

No que tange o desenvolvimento de estratégias empresariais, Wright et al. (2000) complementa que para desenvolver uma estratégia, é necessário primeiro o seu desenvolvimento, em seguida sua execução, ou seja, colocá-la em prática, e por fim, seu controle estratégico, para garantir que os resultados esperados sejam alcançados, modificando ou até mesmo implementado a estratégia, de acordo com as necessidades

Complementando a ideia dos autores, Quinn (2001) relata que a estratégia é uma ferramenta integradora, pois permite que a organização estabeleça as suas metas e simultaneamente as ações necessárias para o seu alcance, sendo ainda, um processo sistemático que objetiva integrar a empresa com o seu ambiente, tanto interno quanto externo.

2.2 Estratégia Como Prática

A estratégia como ferramenta de uso organizacional começou a se destacar no meio empresarial em meados dos anos 60, com maior ênfase na criação e no desenvolvimento de modelos gerenciais e como instrumento de tomada de decisão para a alta gerência, tendo como objetivo principal a maximização da riqueza organizacional

Durante este processo, alguns autores intensificaram seus estudos sobre a temática apresentada, com destaque para Chandler (1962), Ansoff (1965) & Porter (1991). Estes autores elaboraram modelos de planejamento estratégico para os estrategistas, que integravam a alta administração das organizações (Strauss & Corbin, 1998).

De acordo com Chandler (1962) a estratégia tem como finalidade elaborar metas e objetivos de longo prazo, tendo ainda o controle sobre o meio externo à organização, analisando as mudanças que ocorrem no meio e aproveitando as oportunidades que podem surgir.

No início da década de 70, novos conceitos surgiram em torno desta temática, sob olhares distintos do anterior. O foco estava concentrado no que tange o posicionamento das organizações no

seu ambiente e suas relações com o mesmo. A estratégia passou a ser considerada como um produto que nem sempre era planejado previamente e nem sempre pertencia ao controle da alta administração (Mintzberg, 1978).

Whittington (1996) acrescenta ainda, que antes o foco principal estava nas competências essenciais das organizações e no momento presente a grande concentração se dá pela busca da direção estratégica, voltada tanto para as competências práticas quanto para o nível gerencial, e não apenas sob a ótica exclusiva de um ou de outro. Nesta perspectiva, a estratégia e a prática caminham juntas e o trabalho dos estrategistas está relacionado ao fazer, efetivamente.

Complementando a ideia do autor, Pettigrew (1977) enfatiza que a estratégia deve ser considerada como um processo político, no qual as decisões estratégicas sejam realizadas de maneira contextualizada, levando em consideração o contexto da organização, bem como a cultura organizacional, a estrutura de poder e atuação e a estrutura organizacional.

Ainda Segundo Pettigrew (1977) o estudo sobre estratégia deve analisar todo o contexto macro, sendo composto pela economia nacional e o setor de atuação da empresa e micro, no que se refere aos aspectos internos da organização.

Os estudos acerca da temática estratégica foram sendo intensificados ao longo dos anos e o enfoque mais recente, desenvolvido a partir da década de 90 concentrou-se na definição de estratégia enquanto prática. (Whittington, 2002)

Whittington (2002) caracteriza ainda a estratégia sob duas dimensões, da ação social, denominada pelo autor como prática e sob a dimensão da ação, compreendida como práxis. Segundo o mesmo autor as práticas são coisas realizadas e aceitas como legítimas, praticadas e repetidas desde um momento passado, já a Práxis diz respeito ao que é feito realmente.

Uma preocupação em relação à estratégia como prática é relatada por Garfinkel (1967), de acordo com o autor os fatos sociais devem ser considerados como realizações práticas, tendo em vista que já demonstravam uma nova maneira de interpretar e enxergar a prática nos estudos das organizações.

Conforme Garfinkel (1967) as práticas sociais estão relacionadas com a maneira do ser humano integrar-se com o mundo, uma vez que aplicam seus conhecimentos, comportamentos, regras e processos, caracterizando assim, um produto de formação contínua, possibilitando ainda, o entendimento do indivíduo como membro de uma organização.

A estratégia como prática surgiu com um ponto de vista diferente. A finalidade desse tema é mostrar “como” as atividades rotineiras são feitas pelos estrategistas. Essa referência pretende recuperar a percepção para os problemas reais das pessoas na sua tomada de decisão estratégica. Uma perspectiva baseada na prática convida a olhar as estratégias e a sua elaboração como ações humanas, colocando a interação entre as pessoas no centro da pesquisa. A lógica está nas pessoas e em como, de fato, essas pessoas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia, já que ela é raramente desenvolvida por um indivíduo isolado, mas por grupos de pessoas (Johnson et al., 2007).

Strategizing é um trabalho mais tácito que formal e mais local que geral. As habilidades de *strategizing* não são gerais, pois cada pessoa possui habilidades distintas; precisa de competências práticas diferentes para desempenhar o seu papel; aprende a fazer estratégia de maneira diferente; e age de forma distinta. Também é tácito, porque, extrapolando aquilo que a elas é ensinado, as pessoas interagem realmente entre si, decidem e fazem as coisas acontecerem cotidianamente nas organizações em que atuam (Whittington, 1996). Nota-se, portanto, que *strategizing* não é uma categoria isolada na estratégia como prática, visto que se relaciona com os praticantes, com a

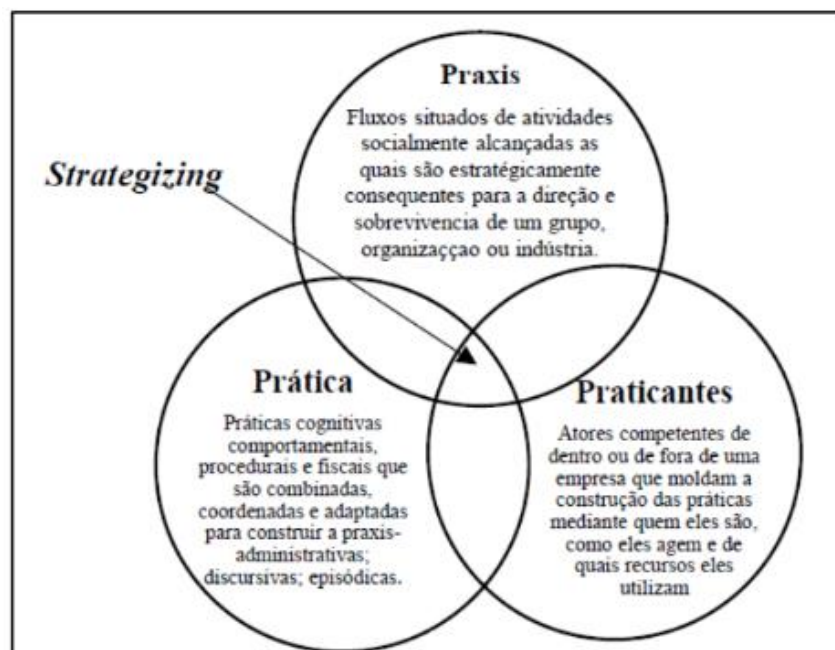
organização, com o contexto e com a estratégia. Como destacam Johnson et al. (2007), existe uma relação mais do que teórica entre a atividade das pessoas, as estruturas organizacionais e os sistemas sociais em que elas estão inseridas. Nesse contexto, de acordo com Jarzabkowski (2003), a estratégia é composta pela organização, pelos estrategistas e pelas atividades práticas nas quais esses praticantes interagem, pois eles atribuem sentido às suas próprias ações, são capazes de se envolver em atividades com um resultado em mente e podem utilizar ferramentas diversas para coordenar e gerir os recursos materiais de que dispõem. De forma semelhante, Whittington (2002) defende que sejam estudados a praxis dos estrategistas (o trabalho, aquilo que realmente é feito), os praticantes da estratégia (os trabalhadores, os estrategistas, os gerentes, os executivos, os gestores) e as práticas da estratégia (a coisa feita, as ferramentas, as tecnologias da estratégia), entendendo que esses três aspectos se inter-relacionam produzindo o resultado da estratégia.

O ato de fazer estratégia (*strategizing*) engloba as ações, interações e negociações de vários autores e as práticas que os mesmos usam na execução dessa atividade (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

No Brasil, a temática estratégia como prática é recentemente estudada, e de acordo com Walter e Augusto (2009) as primeiras publicações nacionais começaram a ser elaboradas a partir do ano de 2004.

De acordo com Whittington (1996) a estratégia como prática vem despertando o interesse de muitos pesquisadores e os estudos envolvendo essa temática vem sendo gradativo na área de estratégia, tendo em vista que a perspectiva dessa estratégia visa uma prática social que busca compreender como os praticantes de estratégia interagem entre si. Esse mesmo autor apresenta um modelo formado por três conceitos correlacionados: (1) praxis, (2) práticas e (3) praticantes ou profissionais, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Interconexão entre Praxis, Práticas e Praticantes



Fonte: Whittington (2006); Jarzabkowskiet al. (2007, p. 11)

Através da figura 1 é possível verificar que os três conceitos: práxis, práticas e praticantes são interconectados, onde o *strategizing* ocorre na junção entre eles (Walter & Augusto, 2009). Esses conceitos estão interligados, de modo que não é possível estudar um sem estudar os aspectos dos demais. A práxis dos estrategistas refere-se ao trabalho, aquilo que realmente é feito pelos praticantes (Whittington, 2002), ou seja, as ações locais, momentâneas, isoladas e não rotinizadas que fomentam o desenvolvimento das práticas. Práticas, por conseguinte, são as atividades que se rotinizam ao longo do tempo e se institucionalizam, podendo ser combinadas, coordenadas, copiadas, descartadas (Jarzabkowski, 2004) e adaptadas para a construção dos processos administrativos nas organizações. Os praticantes são os trabalhadores, os estrategistas, os gerentes, os executivos e os gestores que afetam a construção das práticas (Whittington, 2002) pela forma como agem, pelos recursos que utilizam e pelas ações que coordenam (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007).

Práxis é toda a atividade real que envolve a ação dos praticantes da estratégia (Whittington, 2007). Ela é considerada como grupo de apoio, sendo ferramentas disponíveis na organização que auxiliam na ocorrência dos processos diários, podendo ser entendido também como ações/atividades do dia-a-dia dos atores organizacionais na empresa. Promovem a adaptação entre as estratégias existentes na empresa e as particularidades do dia-a-dia sendo a maneira como o praticante executa a prática da organizacional (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2005, Whittington, 2006 & Jarzabkowski et al, 2007).

2.2.1 Práxis

Caroll (1991) & Matten & Crane (2005) colocam as práxis, nas empresas, como modelos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que podem ser diferentes em graus de responsabilidades social, como: a) responsabilidade econômica: necessidade de gerar lucro; b) responsabilidade legal: deve obedecer leis; c) responsabilidade ética: deve agir e ainda fazer o que é certo, dentro do que exige a lei; d) responsabilidade de ação discricionária: a empresa tem maior liberdade de agir, mas de maneira não imoral ou fora do que a lei exige, mas de maneira a contribuir com projetos sociais e ações, contribuindo assim para toda uma sociedade, com: educação ou projetos esportivos, culturais, de maneira solidária.

De tal maneira, a práxis abrange todas as atividades envolvidas na formulação e na implementação da estratégia, incluindo reuniões de conselho, retiros de gestão, intervenções de consultoria, apresentações, projetos, conversas informais, procedimentos operacionais, tentativas de influência (Whittington, 2007), além das tomadas de decisão e negociações (Vizeu & Gonçalves, 2010). Essas ações mudam com fluidez, transformam as condições ambientais e permitem ajustes ao longo do tempo por meio das interações existentes entre os praticantes dos diferentes níveis organizacionais, sendo consequentes para a direção e para a sobrevivência das organizações (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007).

2.2.2 Práticas

As práticas são relações de poder e a estratégia é percebida nas práticas diárias, afetando todos os atores envolvidos, conforme (Foucault, 1999).

De maneira geral, a prática se refere às normas de trabalho e aos procedimentos organizacionais que já estão institucionalizados nas organizações, bem como às rotinas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos aceitos como legítimos (Whittington, 2002; 2003; 2006), ou melhor, a experiência que orienta as atividades dos estrategistas (Vizeu & Gonçalves, 2010).

Para se entender como ocorre a percepção das práticas estratégicas é necessário entender como os atores organizacionais constroem e reconstroem significados e de que forma os mesmos compartilham e interpretam tais significados. Neste sentido, Machado, (2004) salienta que os ambientes aos quais as organizações estão inseridas são difusores de elementos culturais, tais elementos são utilizados para definir uma linguagem comum para toda a organização (Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes, 1999 & Machado, 2004).

A prática estratégica, mais especificamente, está relacionada ao conhecimento essencial, à facilidade técnica, à persistência, à rotina, aos detalhes, ao conhecimento tácito das pessoas e à maneira como a estratégia é formulada e implementada, de fato, pelos praticantes nas organizações (Whittington, 1996). Logo, conforme o apontamento de Whittington (2003), a noção de prática estratégica insinua atenção e habilidade no desenvolvimento dos processos e como as organizações conseguem sobreviver com os recursos que dispõem.

2.2.3 Praticantes

Os Praticantes são os atores da ação, indivíduos que compõem o ambiente organizacional fazendo e refazendo diariamente um sistema de práticas estratégicas compartilhadas. Estes são definidos de forma ampla, incluindo todos na organização, gerentes de topo, gerentes médios, consultores etc. (Whittington, 2006 & Jarzabkowski, et al, 2007), os mesmos são identificados como indivíduos sociais que interagem constantemente com as circunstâncias sociais do dia-a-dia da estratégia.

Segundo Whittington (2006), praticantes são aqueles que fazem o trabalho, dando forma à execução das atividades práticas, sendo que também podem ser estrategistas todos aqueles que executam as estratégias de trabalho no topo e abaixo, internos e externos à organização.

A Abordagem Histórica do Discurso – DHA e a Análise Crítica do Discurso – ACD ajudam a entender a Estratégia como Prática Social – EPS. Kwon, Clarke & Wodak (2014) colocam as cinco estratégias discursivas, para análise do discurso da estratégia, usadas pelos praticantes: a) igualação: quando os praticantes motivam pessoas que estão envolvidas no processo, para juntos participarem e deixando que exponham suas ideias; b) redefinição: quando os gestores expõe seus pontos de vista e trazem novas informações ao tema abordado, para que todos os envolvidos contribuam com um novo olhar; c) simplificação: as pessoas que querem mudanças, envolvidas no processo, sugerem de maneira menos complexa, questões para que todos praticantes entendam do processo; d) legimitação: questões identificadas a partir de suposições particulares e subentendidas, pelos atores envolvidos, permitido e aceitado mesmo em diferentes perspectivas, que são compartilhadas ou formadas entre os mesmos; e) conciliação: busca pelos praticantes de uma visão compartilhada, do tema m discussão.

Na sequência será demonstrado os estudos empíricos que abordam o tema estratégia como prática.

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

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
---------	----------	----------	-------



Coraiola, D. M.; Mello, C. M.; Jacometti, M. (2012).	Orientação sobre a realização de pesquisas sobre estratégia.	Pesquisa teórica.	Estratégia-como- prática, Estratégia organizacional, Teoria institucional, Teoria da estruturação, Estruturação da estratégia
Palhares, J. V.; Carrieri, A. P. (2018).	Estratégia como prática em organizações familiares	Pessoas que trabalham em organizações familiares da Galeria do Ouvidor	Estratégica como prática, Táticas, Organizações familiares.
Zabotto, M. A. C.; Filho, A. G. A. (2019).	Analisar os processos de PE de quatro gestões sucessivas do IFES	Reitores e pró- reitores.	Praticantes, Práticas, Práxis.
Dias, A. T. B. B. B.; Rosetto, C. R.; Marinho, S. V. (2016).	Compreender como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia	Quatorze gestores da Instituição de Ensino Superior Comunitária.	Liderança, Gerenciamento, Terminologia específica, Estratégia como prática social, Práticas discursivas, Análise semiótica.

Sami, W.; Nienaber, H.; Phillips, M. (2019).	Estratégia como prática em PME da África do Sul	Proprietários- gerentes de PME bem-sucedidas em Tshwane na África do Sul.	Estratégia como prática, Processo de estratégia, Quem, Como e Quando fazer.
--	--	---	---

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

Ao analisar o Quadro 01 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática estratégia como prática: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a estratégia como prática, estratégia organizacional, estratégia como prática social, praticantes, práticas, práxis.

A dimensão pesquisas sobre estratégia refere-se a orientar autores como realizar pesquisas sobre estratégia através de recomendações teórico-metodológicas (Coraiola, Mello & Jacometti, 2012).

A dimensão analisada por Palhares & Carrieri (2018), foi a estratégia como prática em organizações familiares, onde o objetivo foi entender as práticas do dia a dia nos negócios das empresas familiares na galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG).

Zabotto & Filho (2019), exploram os processos de planejamento estratégico de quatro gestões sucessivas de uma instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira, com o intuito de visualizar os processos de planejamento de cada período, com base na abordagem de estratégia como prática, permitindo assim, comparação entre elas. A importância dessa análise se dá ao fato de que, se há uma vez variação em um período pode comprometer o resultado dos outros períodos.

Já Dias, Rossetto & Marinho (2016), estudam como as práticas discursivas auxiliam no fazer estratégica de uma instituição de ensino superior comunitária. De acordo com a pesquisa realizada por eles, os elementos que ajudam no fazer estratégica, são: o contexto histórico-social; a relação de poder entre os estrategistas das áreas acadêmica e meio, que está implícita nas práticas discursivas; as vozes dos praticantes que emergiram dos dados (vozes do líder, gestor e consultor externo); e o processo decisório que.

A dimensão estratégia como prática em PME da África do Sul, analisada por Sami, Nienaber & Phillips (2019), exploram como os proprietários-gerentes dessas pequenas e médias empresas conseguiram alcançar o sucesso e sobreviveram além do período limite das PME, para a região estudada, através das práticas estratégicas informais.

Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos se delinearam para profissionais no mínimo em cargo de gerência.

3 METODOLOGIA

A etapa dos procedimentos metodológicos, a seguir, será utilizada para obter informações necessárias para a conclusão deste projeto e serão demonstrados a maneira que foi estudada a amostra, que deverá ser selecionada, como os demais dados coletados.

Segundo Malhotra (2001) a modalidade ou modelo de pesquisa pode ser compreendido como um roteiro para executar o projeto de pesquisa. O autor destaca que um “bom modelo de pesquisa”

fornece informações precisas e importantes para o administrador, de modo a auxiliá-lo na tomada de decisão.

Nesta perspectiva, para orientar as decisões na pesquisa primeiramente buscou-se a sua classificação. Em relação ao objetivo a pesquisa se classifica como descritiva. Esse tipo de pesquisa busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos que não estejam manipulados, diante disso busca mostrar suas características, naturezas, a regularidade que o fato acontece e se está ligada com outros episódios sempre com a maior precisão possível (Cervo, Bevilan & Silva 2007).

Trivinos (1987), diz que a pesquisa descritiva requer do pesquisador vários dados do que se deseja pesquisar. Este tipo de aprendizagem descreve os fatos e fenômenos de certa realidade. Cervo, Bevilan & Silva (2007) sinalizam também que a pesquisa descritiva busca entender as ligações que ocorrem entre a vida social, política, econômica e outros aspectos de comportamento humano e situações que estão presentes.

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o levantamento de dados, pelo instrumento *survey*, através de um questionário. Essa pesquisa colhe informações diretamente com um grupo que possui relação com os fatos que se deseja levantar. Refere-se a um processo válido, em especial a pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999). A pesquisa com *survey* pode ser relacionada a aquisição de dados ou informações sobre as trações ou ponto de vista de um grupo definido de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002). Neste formato de pesquisa o entrevistado não é revelado, desta forma a confidência é garantida.

Segundo Cervo, Bervian & Silva (2007) o questionário possui um conjunto de questões logicamente elaboradas relacionadas com o problema central. Os autores complementam que o método de pesquisa questionário consegue medir com maior exatidão o que se deseja. O questionário aplicado investigou os fatores que compreendem o tema Estratégia como Prática empresas de comércio e serviço. O instrumento foi executado através de meio eletrônico e presencialmente, ele possui 18 questões e usa escala likert de 7 pontos.

Quadro 1 - Escala Likert

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

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.

O questionário a ser aplicado irá confirmar os fatores de influência sobre o tema: Estratégia Como Prática: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço, tendo como base as dimensões Praticantes, Práxis e práticas. Os mesmos foram direcionados a líderes, proprietários, gestores e diretores de empresas de vários segmentos de comércio e serviços da região Sul do Brasil.

A amostra utilizada para essa pesquisa foi a não probabilística por conveniência. Para Creswell (2010) a amostra não probabilista por conveniência são o tipo de amostragem que não possui uma probabilidade de respostas pois o pesquisador seleciona a amostra conforme sua conveniência e

disponibilidade. Os entrevistados da pesquisa foram convidados a responder o questionário de forma eletrônica. Houve a necessidade também de uso da abordagem pessoal. 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:

$$No = 1/e^2 - No = 1/ (5\%)^2 - No = 1/ (5/100)^2 - No = 1/ (0,005)^2 - No = 1/ (0,0049) - No = 400$$

Contudo, após a coleta dos dados atingiu uma quantidade de 322 questionários válidos. Para validar os fatores nas dimensões propostas serão utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise. (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Whittington (2004). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória.

5 Resultados e Discussão

A pesquisa e o estudo contribuíram para a comparação dos resultados, entre as funções, entre os diferentes portes de empresa e do tempo de atuação. As pesquisas foram feitas em empresas do setor de comércio e serviços. Optou-se, na pesquisa, pelo cálculo da Anova, para identificar diferenças existentes ou significativas, na percepção de organizações de micro até empresas de grande porte. Como critério para classificar os portes das empresas usou-se as características, conforme SEBRAE (2013), que classifica o setor e o número de funcionários, para cada porte no setor, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 – Classificação dos estabelecimentos conforme 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).

Na sequência é caracterizada a amostra pela função, tempo e porte utilizando-se da técnica da ANOVA para identificação de diferenças entre os respondentes de empresas de comércio e serviço. A amostra analisada foi do total de 322 respondentes.

Tabela 1 – Estatística Descritiva da Estratégia como Prática de Empresas de Comércio e Serviço

Variáveis	Questões	Função		Tempo		Porte	
		F	P	F	P	F	P



Ator1	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional	1,432	0,233	1,233	0,298	0,604	0,613
Ator2	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização	0,468	0,705	3,365	0,019	0,367	0,777
Ator3	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas	0,976	0,404	4,614	0,004	0,479	0,697
Ator4	Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria	0,833	0,476	0,679	0,566	1,018	0,385
Prax1	Na prática, a preocupação da organização é maior sobre o desempenho da estratégia no longo prazo do que com o resultado	0,962	0,411	0,781	0,506	0,67	0,571
Prax2	Na prática a estratégia é altamente influenciada por líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão	2,974	0,032	1,678	0,172	1,833	0,141
Prax3	Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia	1,344	0,26	1,934	0,124	0,341	0,796
Prax4	As estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras e não sofrem grandes inovações	6,842	0,000	2,263	0,081	3,222	0,023
Prax5	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder	12,586	0,000	6,314	0,000	5,465	0,001
Prax6	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática	1,688	0,17	1,13	0,337	0,68	0,565
Prat1	Os stakeholders são realmente influenciados pela ação estratégica das pessoas na linha de frente (estrategistas) da empresa e não apenas, pela alta direção	0,946	0,419	1,362	0,254	0,046	0,987
Prat2	As práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo	1,845	0,139	0,696	0,555	2,066	0,105
Prat3	As estratégias são mais um processo de decisão e construção colaborativa do que algo deliberado pela alta direção	0,266	0,85	0,164	0,92	1,004	0,391



Prat4	Os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade	1,057	0,367	1,657	0,176	0,541	0,655
Prat5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas	3,806	0,011	0,891	0,446	2,722	0,044
Prat6	A estratégia na prática se dá por insight's de quem a pratica e não algo que já veio formatado da alta direção	1,76	0,155	0,855	0,465	0,162	0,922
Prat7	Estratégias no dia-a-dia advém das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho	4,074	0,007	0,491	0,688	4,771	0,003
Prat8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias	1,019	0,384	1,637	0,181	0,342	0,795

Fonte: Elaboração Própria (2019).

Na Tabela 01, para analisar a técnica ANOVA é importante e necessário considerar dois indicadores, sendo eles, o valor-f e o índice de significância (valor-p), que além de verificar as médias, também verifica as variações entre os portes pesquisados. Para tanto o valor-f deve ser superior a 5 e o valor-p abaixo de 0,05, para que a questão pesquisada seja considerada confiável.

Percebe-se pela tabela, que a questão da variável Prax4, com valor f 6,842 e valor p 0,000, independente da função exercida, a grande maioria dos pesquisados acredita que as estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras, como também acreditam que elas não sofrem grandes inovações. Para o Garfinkel (1967), as práticas sociais do ser humano estão relacionadas com a maneira dele se integrar com o mundo; aplicando seus conhecimentos, regras, processos e comportamentos, de formação contínua, possibilitando ao indivíduo o entendimento de fazer parte e um membro de uma organização. A concepção do autor sobre práticas sociais talvez possa explicar porque na maioria das funções exercidas, dos líderes da pesquisa, pensam de maneira semelhante, sobre a questão levantada. Pode-se concluir, com a pesquisa, que independente da função, os líderes se integram com o mundo, de forma contínua, seguindo comportamentos e regras, como formar de se sentir fazendo parte de uma organização.

Já na variável Prax5, os valores foram todos acima de 5,0 e o valor p abaixo de 0,05, tanto em relação a função, ao tempo de serviço e ao porte de empresa pesquisado; se destacando o valor f, para a função, com valor f de 12,586. Conforme a pesquisa, na prática, a formulação da estratégia para a maioria dos líderes, independentemente do tempo que trabalham na empresa, como também independente de seu porte é mais um jogo de política e negociação, do que uma relação de poder. De acordo com a pesquisa de Dias, Rossetto e Marinho (2017), elementos, como contexto histórico-social e a relação de poder entre os estrategistas e meio, ajudam no fazer estratégia. Ainda conforme o autor, as vozes de todos os praticantes, sendo eles líderes, gestores ou consultores externos, estão implícitas nas práticas discursivas e no processo decisório.

Foucault (1999) coloca que relações de poder e as práticas estratégicas são percebidas diariamente e que estas práticas afetam todos que as praticam. Neste sentido a pesquisa leva à interpretação dos resultados, com relação às estratégias como práticas, que na sua grande maioria,

independentemente do tipo de líder, tempo de atuação e porte de empresa, nas empresas de comércio e serviço, todos se integram de forma contínua na organização e no mundo e desta maneira todos seguem comportamentos e regras, como forma de se sentir fazendo parte deste meio. Kwon, Clarke & Wodak (2014) concordam que a estratégia como prática é uma prática social, onde todos que a praticam motivam as demais pessoas, contribuindo com ideias e criações novas.

Para tanto é importante as empresas tenham não só um olhar para dentro da organização, ou para o setor de atuação dela, mas que também analisem o meio onde ela está inserida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se diferenciarem e serem mais competitivas perante o mercado e de seus concorrentes, as empresas usam de meios de práticas estratégicas, para melhorar seu desempenho. Este artigo tem a importância sobre o estudo de práticas estratégicas analisando a base teórica das práxis, praticantes e das práticas, que compõem a estratégia com prática e comparando com a pesquisa, para saber do impacto destas, em empresas de comércio e serviço, com diferentes portes de empresa e com 568 líderes ou gestores, destas empresas, com diferentes tempos de atuação.

O questionário teve como base o estudo de Whittington (2004) que coloca que a formulação da estratégia pode ser por diferentes perspectivas, e ainda levar em consideração quem a executará, os níveis hierárquicos e demais envolvidos, para a obtenção de sucesso.

A pesquisa teve o intuito de verificar se as estratégias praticadas nestas empresas costumam ser cópias umas das outras, e se sofrem algumas inovações. Outro ponto pesquisado é para saber se na formulação destas estratégias seria apenas um jogo de política e negociação, numa relação de poder entre eles, nestas empresas. O resultado foi avaliado como recomendado por Hair Jr. et al. (2009).

O resultado da pesquisa veio ao encontro do que Foucault (1999) coloca, que nas relações de poder e as práticas estratégicas são percebidas diariamente e que estas práticas afetam todos que as praticam. A pesquisa confirma esta relação das práticas estratégicas, no dia-a-dia, que na sua grande maioria, independentemente do tipo de líder, tempo de atuação e porte de empresa, nas empresas de comércio e serviço, todos se interligam de forma contínua dentro e fora da organização, e desta maneira seguem regras e comportamentos, como uma forma de se sentir fazendo parte deste meio. Kwon, Clarke & Wodak (2014) ainda colocam que a estratégia é uma prática social, onde todos que a praticam motivam as demais pessoas, contribuindo com novas ideias e ainda novas criações.

Para futuras avaliações é importante se avaliar outras perspectivas da estratégia como prática, como a perspectiva sob ponto de vista dos liderados; mas também é importante que as empresas, com esta pesquisa, já consigam ter um olhar não só interno, para as práticas, práxis e as práticas estratégicas, como também percebam a importância da análise externa, no meio onde a empresa está inserida.



REFERÊNCIAS

- Andrade, R. O. & Amboni, N. (2009). Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barbetta, P. A. (2002). Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 6ª. ed. Florianópolis: UFSC.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. da. (2007). Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1998). Introdução à estratégia e estrutura: *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial Change, Journal of Management studies*, 40, 1, pp. 23-55.
- Clausewitz, C. V. (1976). On War. Princeton: Princeton University Press.
- Coraiola, D. M., Mello, C. M., & Jacometti, M. (2012). Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. *RAM. Revista ADM Mackenzie*. V. 13, N. 5.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Trad. Magda Lopes-3ed.-Porto Alegre: Artmed.
- Daft, Richard L. (1999). Teoria e projeto das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Dias, A. T. B. B. B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2016). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *RAC*, V. 21, N. 3, Art. 6.
- Dias, A. T. B. B. B.; Rossetto, C. R. & Marinho, S. V. (1962). 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.
- enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.



- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC.
- Foucault, M. (1999). Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão. 20. ed. Petrópolis: Vozes,
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethmethodology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hair J, J. F., Black, W. C. & Babin, B. J. *et al.* (2009). Análise Multivariada de Dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices in use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: an activity-based approach. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, David. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 5.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007). Strategy as practice: research directions and resources. UK: Cambridge University Press.
- Kwon, W., Clarke, I. & Wodak, R. (2014). 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.
- Machado, D. D. P. N. (2004). Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração de empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Machado, S. C., Fonseca, V. S. & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (org). Administração contemporânea: perspectiva estratégicas. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Management & Organization* (1977) 7(2), 78-87.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 166-179.
- Maximiano, A. C. (2006). Amaru Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas.



- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9. p. 934-948.
- Oliveira, D. P. R. (2004). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas.
- Palhares, J. V., & Carrieri, A. P. (2018). Estratégia como Prática e Organizações Familiares: Um Estudo Sobre as Famílias e os Negócios na Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). *Revista de Administração da Unimep*. V.16, N3.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87.
- Porter, M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter.
- Quinn, J. B., & Voyer, J. (2006). Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. *O processo da Estratégia*, 4. Ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Sami, W., Nienaber, H. & Phillips, M. (2019). Strategy-as-practice: preliminary evidence from accommodation smme owner-managers in south africa. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334560312_The_Development_of_A_Conceptual_Framework_on_the_Brand_Personality_Self-Congruity_and_Tourist_Loyalty_The_Moderator_Role_of_Tourist_Emotional_Experience>. Acesso em: 10 out. 2019.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: A construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A
- Sebrae. (2013). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 6. ed. São Paulo: Dieese.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M. (2009). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Curitiba, Paraná, Brasil.



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

Whittington, R. (2002). O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735.

Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575–1586.

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

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, London: Sage, v. 27, n. 5. p. 613-634.

Wood J. T. (1995). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas.

Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas.

Yoshikuni, A. C. & Albertin, A. L. (2018). Sistemas de Informação Estratégicos Habilitando Estratégia como-Prática na Incerteza Ambiental. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, art. 5, pp. 552-576, jul.-ago.

Zabotto, M. A. C., & Alves Filho, A. G. (2019). Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. *Gestão & Produção*, 26(2), e2546. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2546-19>