

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM EMPRESAS DE MANUFATURA

Andreza Muniz Bruns - Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –
andrezamunizb@gmail.com

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

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal da estratégia como prática, se dá ao fato de a estratégia estar totalmente relacionada com a realidade interna e externa da organização. Neste sentido, o empreendedor utiliza de estratégias para que possa identificar boas oportunidades de negócio. As estratégias podem ser analisadas de acordo com sua prática, ou seja, de acordo com as ações estratégicas que adotam, nesta perspectiva, a estratégia é posicionada como uma ação, algo que as pessoas fazem.

Neste sentido, este artigo trata principalmente das estratégias como prática. De acordo com Whittington (1996), há quatro perspectivas básicas sobre a estratégia, que são: planejamento, política, processo e prática. O crescimento da estratégia como prática, é explicado como uma insatisfação crescente da estratégia convencional, em que somente o grupo de alto escalão toma as decisões ou é capaz de agir estrategicamente, e torna cada vez maior a preocupação com as pessoas, em geral, influenciados por preocupações mais amplas (JARZABKOESKI, SPEE, 2009). Diante disto, a perspectiva prática é eficiente aos estrategistas e não somente para as organizações. Desta forma se faz necessário relacionar as teorias como prática com as abordagens teóricas e os conceitos de estratégias como prática social.

Não há muitos estudos em que mostram como os estrategistas usam as habilidades práticas no dia a dia no processo de tomada de decisões estratégicas, mostra que se tornou um desafio constante em relação ao ensino, de forma que se possa descobrir novas formas de estratégias e também de forma que seja efetivamente realizada, excelente maneira de mostrar como as pessoas podem usar de suas habilidades para contribuir com o desempenho organizacional. O autor propõe que haja da mesma forma atenção ao desempenho organizacional (*organizing*) e ao fazer estratégia (*strategizing*). No decorrer deste artigo, verificou-se a análise dos impactos de tomadas de decisão, de estratégias como prática, contribuindo no entendimento de que as empresas buscam atributos e competências centrados na realização de ações conjuntas, tornando até as pequenas empresas mais competitivas no mercado. (WHITTINGTON, 1996).

Considerando que nenhuma pessoa é capaz de realizar individualmente atividades mais complexas sem que outros participantes contribuam de alguma forma, os atores precisam interagir entre si, moldando o contexto, dialogando e cooperando entre si de forma que a eficiência e eficácia seja maior no contexto em que estão inseridos. Muitas vezes o surgimento de novas práticas gera uma certa tensão e preocupação nas organizações, devido a estarem acostumados com práticas antigas, mas estas novas práticas permitem evolução as organizações. (JARZABKOWSKI, 2005).

Estudos anteriores de Palhares e Carrieri (2018); Santos et al. (2018); Neto (2018); Klanovicz, Verschoore e Franzato (2017) explicam como funcionam as práticas estratégicas em empresas familiares, pequenas e médias empresas, organizações do setor público. As pesquisas apontam uma preocupação dos pesquisadores em se estudar como a estratégia é praticada nas diferentes

organizações e portes. Neste sentido, **o objetivo deste estudo é analisar os fatores que compõem a estratégia como prática, por meio da práxis, práticas e praticantes no segmento de manufatura.**

O artigo inicia-se com a discussão dos autores com a temática estratégia como prática e ainda apresenta na estratégia os fatores que impactam na estratégia como prática: práxis, prática e praticantes. Detalha o desempenho organizacional de acordo com as estratégias adotadas. A discussão teórica é embasada em artigos de renomados autores que tem muito conhecimento sobre o tema estudado, estratégia como prática, sendo eles, Whittington, Wilson, Jarzabkowski, entre outros autores. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos.

2 A ORIGEM DA ESTRATÉGIA E SUAS DIFERENTES CORRENTES TEÓRICAS

A gestão estratégica teve início na década de 1960 conforme Hoskisson et al. (1999), de forma mais operacional e prática com novas abordagens. Para Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), a gestão estratégica visava oferecer respostas sobre os objetivos, propósitos, tomadas de decisão e mudanças em que geram melhor performance econômica nas organizações.

Conforme Almeida e Sales (2011), a estratégia é entendida como algo que as pessoas fazem e não somente algo que as organizações têm. A estratégia é uma prática social, sendo que o foco está baseado em como os praticantes de uma estratégia interagem e agem. Existe uma preocupação referente as pessoas que estão envolvidas na elaboração de estratégias, em como isto influência nos resultados da organização.

Para desenvolver um desempenho de forma que seja eficaz, se faz necessário ter domínio das técnicas analíticas de planejamento, também que tenha maior facilidade e habilidade de adaptação a padrões, procedimentos e rotinas de trabalho. Os pesquisadores estrategistas têm maior domínio de habilidades e conhecimentos que não são analisados na perspectiva anterior à estratégia como prática. Ao desenvolverem as atividades e funções, as habilidades podem contribuir de forma significativa no desempenho organizacional. Almeida e Sales (2011).

Conforme Wilson e Jarzabkowski (2004), uma das maiores contribuições que foi denominada acima da visão estratégica é de que a estratégia não deve ser considerada como um período longo de pensamento seguido de um período longo de atuação que é a formulação da estratégia seguida da implementação da estratégia. Ambos os processos estão interligados. Todos os processos precisam ser realizados juntamente com alguma forma de ação, como por exemplo, tomada de decisões, recursos mobilizados para colocar as decisões em ação, de forma que a estratégia possa ser identificada e compreendida.

Os pesquisadores de estratégias conhecem os modelos e rotinas para conduzir o trabalho de estratégias, como por exemplo o posicionamento do produto, entrada no mercado, aumento de capacidade, desinvestimento de negócios não lucrativos ou alocação de recursos. Wilson e Jarzabkowski (2004).

É possível verificar no transcorrer dos debates sobre os temas estratégicos a identificação de três linhas de trabalho: os estudos clássicos, os processuais e o estudo da estratégia como prática social. No desenvolvimento da chamada linha de trabalho clássica, verificou-se que esta pode ser a partir do pensamento econômico neoclássico. Na linha de trabalho processualista, verificou-se que há várias possibilidades para o estudo da estratégia que até então estava à mercê do pensamento racional e econômico. Wilson e Jarzabkowski (2004), estudaram as práticas específicas dos gestores organizacionais que adotaram a estratégia sendo composta de práticas, ações, rotinas, hábitos, e

possibilidades futuras para a organização. Desta forma a visão estratégica abriu caminho para analisar as práticas sociais cotidianas.

Complementando este olhar da estratégia como uma prática social Johnson, Melin e Whittington (2003) socializam que o debate sobre estratégia sempre foi baseado em temas que exigem níveis de análise em perspectiva micro, como teoria institucional, visão baseada em recursos, aquisições, desenvolvimento de produtos e visão estratégica. Porém os autores destacam que os estudos sempre estiveram focados em resultados do que realmente acontece nas organizações, esta temática é objeto de estudo da estratégia como prática social.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Dias, Rosseto e Marinho (2017) explicam que alguns autores focaram no tema estratégia como prática social, como por exemplo Jarzabkowski (2005), com foco nos níveis macro: externo à organização e ao ambiente de atividade, meso: organizacional e o ambiente micro: praticantes e ações cotidianas. Também o autor Whittington (2006) definiu a tríade da abordagem chamada EPS: práxis de estratégia, práticas de estratégia, e praticantes de estratégia. Os autores enfatizam que a estratégia como prática analisa o agir real da estratégia como por exemplo os materiais, a linguagem utilizada, posicionamento que a pessoa tem, repetição e manobras políticas que estão interligadas no realizar da estratégia. Também buscam analisar as atividades e as suas consequências tratando da reflexão na prática.

De acordo com Jarzabkowski (2005), a prática consiste em desafiar os modelos tradicionais mostrando como as estruturas associadas a tecnologias e conhecimento não são fixas, mas são constituídas por determinados fatores em circunstâncias particulares. Os recursos estudados aprofundam a compreensão da gestão estratégica: permitiram aos estudiosos verificar como as estratégias são constituídas e explicam a heterogeneidade dos resultados.

Jarzabkowski (2005), ainda explica que, os gestores são vistos como o topo de uma classe, agem na elaboração de estratégias, mas esta conceituação permite olhar a estrutura organizacional e todos precisam estar envolvidos, não adianta envolver somente pessoas específicas, todos precisam estar engajados para melhores resultados e para que no final, os gestores validem a nova trajetória ou ação específica. Cada organização tem as suas estratégias, cada uma com diferentes implicações para os diferentes tipos de estratégias e contextos. As estratégias que englobam atividades menos ameaçadoras, terão menos resistência à mudança, o que ajudará a levar os conflitos na organização de forma mais fácil.

De acordo com Whittington (2006), existem três conceitos de práticas estratégicas que são estratégia Práxis, Práticas e Praticantes. Resumindo, a diferença entre práxis, práticas e praticantes é: Práxis (palavra grega) é referente a atividade real, o que as pessoas estão fazendo na prática. Práticas referem-se a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo as normas, procedimentos, tradições, para pensar e agir. Praticantes são os estrategistas, os que realizam a atividade e suas práticas.

Alguns assuntos e questões necessitam de análises e pesquisas futuras como a intertextualidade, a interdiscursividade e a interação de diferentes discursos em textos, se faz necessário identificar os discursos que podem impedir no processo estratégico sua participação (Dias, Rosseto e Marinho, 2017). Vaara identificou três níveis para analisar a estratégia: metanível, verificar o nível de complexidade da estratégia como um corpo de conhecimento; o mesoeconômico ou

organizacional, compreender as narrativas da organização estratégica, e o plano micro, que reflete sobre as habilidades retóricas e táticas utilizadas em conversas formais e informais sobre estratégia. A estratégia envolve as mais variadas formas de comunicação dadas pela organização, como conversas informais, reuniões formais de estratégias, declarações corporativas, palavras faladas e materializadas em textos. Com os estudos da EPS é possível verificar cinco estratégias utilizadas para analisar o discurso da estratégia em busca de uma visão compartilhada: igualização, que são praticantes que motivam os envolvidos para que participem do processo, e que os mesmos possam expressar suas ideias; re/definição, são os gestores trazendo novas informações e pontos de vista para que os participantes construam novas visões sobre o tema discutido; simplificação, em que os envolvidos transformam as questões apontadas de forma menos complexa para que os participantes tenham condições de entendê-la; legitimação, em que os participantes identificam suposições, de forma que permitem perspectivas diferentes para construir uma visão coletiva sobre o tema discutido; e conciliação, que é a busca pela construção coletiva de uma visão compartilhada sobre a temática discutida. Dias, Rosseto e Marinho (2017).

Pensar estrategicamente significa analisar ideias diferentes sobre um mesmo tema, e conforme Wilson e Jarzabkowski, 2004, pensar e agir são movimentos estratégicos, mas que oscilam e permitem verificar a emergência da estratégia. Ainda segundo os autores, existem três diferentes formas e complementares:

- a) Iterativa: os estrategistas lidam com formas de pensar e agir de acordo com o histórico da organização;
- b) Projetiva: os estrategistas lidam com formas de projeção para o futuro;
- c) Prática-avaliativa: coloca o estrategista de forma que possa rever o passado, analisando o contexto das ações e ver uma forma de que o futuro esteja mais próximo dos desejos da organização.

A abordagem da estratégia como prática focou no nível micro, focando as práticas. Sendo assim, deu destaque ao “fazer estratégia”, pois envolve diretamente essas práticas, numa visão na qual pode ser conceituado como “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p.34). O fazer estratégia pode ser bastante útil para investigar pequenas organizações como empresas familiares. As práticas do dia a dia que estão ligadas às estratégias nas organizações familiares que podem ser pequenas organizações, precisam ser entendidas e compreendidas, e não prescritas.

As táticas e estratégias cotidianas estão presentes na vida das pessoas e nas organizações, de modo que permeiam processos de construção de estratégias organizacionais. As estratégias e táticas cotidianas também possibilitam um estudo de como “fazer estratégia” organizacional. De acordo com o autor Certeau (1994) este elo é oferecido de forma que as práticas, sempre atuando nos lugares e espaços, nas estratégias e táticas, na disciplina e na autodisciplina.

A estratégia como prática vem crescendo como campo de investigação devido a insatisfação com a pesquisa convencional, (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Diante disto, a perspectiva é de que haja maior eficácia dos estrategistas e não somente das organizações. Os estrategistas precisam entender sobre técnicas de planejamento, opções apropriadas para tomar decisões, e também ter domínio e conhecimento sobre a prática. (WHITTINGTON, 1996). Como já falado anteriormente, a estratégia é entendida como uma prática social, em que o foco de análise está em como os praticantes estrategistas agem e interagem.

QUADRO 1 – Componentes da Estratégia como Prática Social

Componentes	Descrição	Autores
Prática	Compreende o conjunto articulado e repetitivo de atividades que colaboram no âmbito estratégico de uma organização.	Jarzabkowski (2003); Whittington (2002); Whittington (2006); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Jarzabkowski e Spee (2009).
Práxis	Consiste nas atividades realizadas pelos praticantes no que se refere ao trabalho intraorganizacional exigido para realizar, desenvolver ou modificar determinada prática estratégica.	
Praticantes	Refere-se aos atores da estratégia, isto é, os estrategistas que desenvolvem as práticas e que realizam a práxis.	

Fonte: Klanovicz, Verschoore e Franzato (2017, p. 55)

Os estrategistas utilizam de habilidades praticas para tomada de decisão, principalmente estratégica, mas sobre este assunto não se tem muitos detalhes, o que torna mais difícil para compreensão e estudo mais aprofundando, pois se faz necessário descobrir novas formas, novos formatos de como as estratégias são realmente realizadas e alcançadas e de como as pessoas desenvolvem suas funções e atividades de forma que usam informações próprias para contribuir com o desempenho organizacional, ou de forma que desenvolvem suas habilidades (WHITTINGTON, 1996). Verifica-se então a necessidade de abordar continuamente a visão das pessoas envolvidas na elaboração das estratégias, permitindo ao pesquisador que consiga aprofundar sobre o assunto a partir das perspectivas. (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003).

Na sequência são apresentadas as principais vertentes de estudo da estratégia como prática de acordo com Whittington (2004), práxis, práticas e praticantes.

a) Práxis

Práxis significa um fluxo de atividade em que demonstra como a estratégia é realizada, significa o trabalho em si, envolve as atividades realizadas pelos praticantes para realizar determinada pratica estratégica. (WHITTINGTON, 2002). De acordo com Whittington (2006), a práxis engloba atividades rotineiras como reuniões, consultorias, busca descrever o trabalho dos praticantes da estratégia em como eles desempenham as atividades ou realizam alterações, modificações de algo nas organizações.

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a prática da estratégia permite ou impossibilita o praticante de forma que seja orientado a realizar seu papel estratégico dentro das limitações de suas competências operacionais, se houver alterações dos praticantes, pode haver alterações das práxis e também das práticas, ao longo do tempo.

Hendry e Seidl (2003), explicam que o que os praticantes fazem é a estratégia práxis, significa todas as atividades que envolvem a formulação e a implementação de estratégias. Sendo assim, a estratégia práxis é intra organizacional que requer o fazer a estratégia e como executá-la e mesmo que seja um trabalho diferenciado, grande parte pode ser verificada em maior extensão ou menor extensão e em episódios ou sequência de episódios.

Os episódios incluem reuniões de conselhos, retiros de gestão, consultorias, briefings, projetos, conversas, apresentações de acordo com Mezias et al. 2001; Westley 1990.

O domínio das práxis abrange a rotina e não rotina, atividades formais e informais, no centro corporativo e atividades organizacionais (Johnson e Huff, 1997; Regné, 2003).

b) Práticas

Entende-se prática como as rotinas de comportamento em que se enquadram as tradições, normas, atitudes, maneiras de se pensar de acordo com Whittington (2006).

De acordo com os autores Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as práticas se referem também a práticas cognitivas, de procedimentos, comportamentos, discursivas, motivacionais, físicas, e também que sejam adaptadas para que seja criado uma práxis. Consideram estratégias de forma que se torne uma vantagem competitiva para a organização, mesmo que as consequências não tenham sido totalmente planejadas formalmente com a estratégia em si (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007).

A autora Jarzabkowski (2005) destaca que as práticas estratégicas englobam diferentes formas de uso, e essas práticas podem ser separadas por categorias como racionais, discursivas e episódicas. As racionais servem para a perspectiva da estratégia como prática, as discursivas englobam um conjunto de práticas em que se destacam o discurso de estratégia e as ferramentas e técnicas de estratégia. As episódicas são exemplificadas como reuniões, encontros fora do ambiente de trabalho, seminários, em que acontece a interação entre os praticantes no momento em que formam estratégias.

c) Praticantes

Os praticantes da estratégia referem-se as pessoas que utilizam as práticas estratégicas para tomar atitudes, ações, e também são chamados estrategistas. Participam constantemente das formações das estratégias nas organizações (JARZABKOWSKI ET AL., 2007).

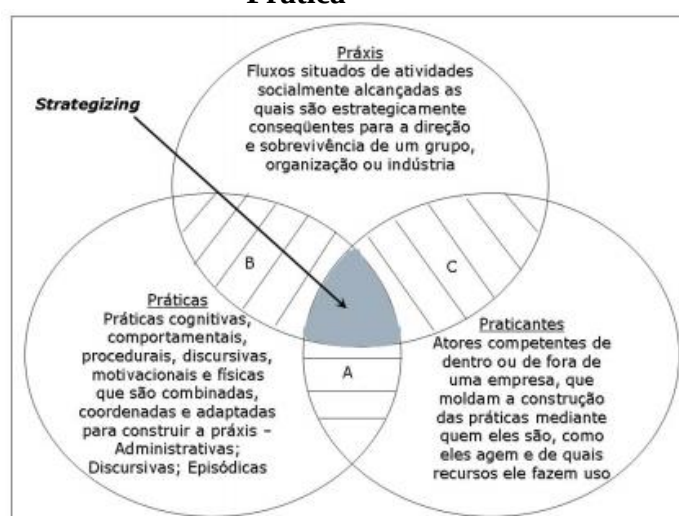
Podem ser classificados como interno ou externo a empresa, são analisados de acordo com as atividades, pode ser definido de acordo com uma classe ou uma categoria. Os internos fazem parte do quadro contratado pela empresa, são identificados na hierarquia da organização, os externos são de organizações externas ou profissionais autônomos, mas que também influenciam nas estratégias da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Os praticantes são os que desenvolvem a práxis e as práticas de forma que coordenam e adaptam as práticas conforme necessidades de utilização e institucionalizam as práticas resultantes destes processos. (JARZABKOWSKI; BALOGUN SEIDL, 2007). Do ponto de vista da estratégia como prática social (EPS), os praticantes são as pessoas que participam ativamente do processo de construção e reconstrução da estratégia, e também produzem impacto sobre ela. As características pessoais dos praticantes acabam moldando a estratégia através das suas percepções de vários modos. (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2006).

Jarzabkowski e Spee (2009) colocam que uma das características da EPS é de que o pesquisador acaba se aproximando dos praticantes de modo que coletam informações sobre os indivíduos. Sendo assim, a EPS procura compreender como praticantes, que são os atores estratégicos, constituem o sistema de práticas estratégicas compartilhadas que são as práticas e envolvem os instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar processos e

atividades do cotidiano que são as práxis para se fazer a estratégia (SCHATZKI, 1996; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Figura 1 - Strategizing: um modelo conceitual para analisar a 'Estratégia como Prática'



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2005, p. 11) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Nesta seção são apresentados estudos anteriores, base para o estudo proposto.

Quadro 2- Estudos Correlatos

Autores	Objetivo	População e Segmento	Itens
PIRAN, F. A. S. NUNES, A. A. B. SOUZA, M. A. NUNES, F. L. 2016.	Analisar como a gestão de custos apoia a integração entre posicionamento estratégico e estratégia de manufatura.	Entrevistas, análise documental e observação direta na organização objeto de estudo.	Posicionamento estratégico; Estratégias de manufatura; Gestão de custos.
TONELLI, A. O. BORGES, A. F. BRITO, M. J. ZAMBALDE, A. L. 2016.	identificar e compreender as práticas estratégicas discursivas na legitimação e institucionalização da indústria cervejeira artesanal brasileira.	Representantes de oito cervejarias artesanais e cinco movimentos relacionados à produção e consumo de cervejas artesanais no Brasil.	Estratégia como Prática; Institucionalismo;
KLANOVICZ, C. VERSCHOORE, J. R. S. FRANZATO, C. 2017.	Identificar as práticas estratégicas de negociação com fornecedores adotadas pelas redes de cooperação e analisá-las através da perspectiva teórica Estratégia como Prática Social (EPS).	14 redes de empresas varejistas formadas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.	Redes de Cooperação; Estratégia como Prática Social; Negociação; Práxis; Praticantes.



IASBECH, P. A. B. LAVARDA, R. A. B. 2017.	Analisar os artigos mais relevantes, segundo as citações, na pesquisa sobre o SAP e o papel do MM dentro das organizações?”.	Instrumento construtivista de criação de conhecimento chamado ProKnow-C (Processo de Desenvolvimento de Conhecimento - Construtivista).	Estratégia como Prática; Análise Sistemática; Bibliometria.
PALHARES, J. V. CARRIERI, A. P. 2018.	Compreender as práticas cotidianas de negócio nas organizações familiares.	Entrevista com sessenta lojistas que trabalham em organizações familiares situadas na Galeria do Ouvidor.	Estratégia como prática; Organizações familiares; Galeria do Ouvidor.
SANTOS, F. K. G. SUCUPIRA, C. R. L. ANDRADE, J. R. G. SILVA, J. B. ROCHA, R. O. 2018.	Analisar o processo de formação da estratégia, em uma pequena empresa à luz da estratégia como prática e da teoria da dependência de recursos.	Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, tendo como informante-chave o proprietário.	Estratégia Prática; Recursos; Pequena Empresa.
NETO, J. B. S. 2018.	Analisar as mudanças, as permanências e as tensões relacionais nas narrativas dos <i>stakeholders</i> , vistas como práticas estratégicas que constituem o processo de implantação de uma empresa de mineração de fosfato no Município de Patrocínio, Minas Gerais.	Os resultados mostraram a presença de seis grupos de interesses centrais: os representantes das organizações empreendedoras, do poder público, da educação, do meio ambiente, dos moradores da área de implantação e do setor produtivo.	Estratégia como prática; Teoria dos <i>stakeholders</i> ;
DAWSON, D. 2018.	explorar estratégias de alcance efetivo, e este também foi o tópico declarado das entrevistas.	14 indivíduos em sete universidades do Reino Unido.	Práticas estratégicas.
KWAYU, S. LAL, B. ABUBAKRE, M. 2018.	entender como as mídias sociais influenciam o surgimento da estratégia, estrutura e processos, bem como a forma como as organizações usam as mídias sociais para aumentar a competitividade.	Uma organização de telecomunicações na Tanzânia.	Estratégia de mídia social; Estratégia de competitividade como teoria da prática.
TSOUKAS, H. 2018.	desenvolver ainda mais a estratégia como prática para lidar com a omissão mencionada acima e, assim, fornecer conteúdo moral à teorização relevante.	Empresa.	Competências; Sabedoria; Prática; Estratégia como prática;

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

Ao realizar a análise do Quadro 02 referente aos estudos correlatos e formação das variáveis que compõem o tema Estratégia como Prática em Empresas de Manufatura, verificou-se que as principais dimensões abordadas se referem as estratégias como prática social. Por meio de entrevistas e coleta de dados, os autores realizaram levantamentos com a finalidade de identificar práticas

estratégias de forma que sejam aplicadas nas empresas estudadas. Identificaram as práxis, práticas e praticantes.

Quanto ao segmento, percebe-se que os autores analisaram os processos de cada organização estudada. Desde pequenas empresas, empresas familiares, até grandes empresas, foram identificadas principalmente as práticas estratégicas como objetivo de estudo.

Os autores Piran et al. (2016), relatam por meio de observação direta na empresa, análise documental e entrevistas as estratégias em empresas de manufatura e o posicionamento estratégico analisando a gestão dos custos.

Já Palhares e Carrieri (2018), explicam como funcionam as práticas estratégicas em empresas familiares, por meio de entrevistas com 60 lojistas que trabalham no ramo de empresas familiares.

Santos, Sucupira, Andrade, Silva e Rocha (2018), analisam o processo de formação da estratégia como prática em uma pequena empresa e os dados foram coletados por meio de entrevista tendo como informante chave o proprietário da empresa.

Os autores Klanovicz, Verschoore e Franzato (2017), identificaram as práticas estratégicas de negociação com fornecedores, e analisaram através da perspectiva teórica EPS, estratégia como prática social com 14 redes de empresas varejistas formadas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Neto (2018), verificou com seis grupos de interesse centrais: os representantes das organizações empreendedoras, do poder público, da educação, do meio ambiente, dos moradores da área de implantação e do setor produtivo, analisando as mudanças, permanências e tensões relacionadas as narrativas dos stakeholders no que constituem processo de implantação de uma empresa de mineração de fosfato em Minas Gerais.

Os autores Tonelli et al. (2016), identificaram como objetivo identificar e compreender as práticas estratégicas da indústria cervejeira artesanal brasileira, com representantes de oito cervejarias artesanais no Brasil.

Iasbech e Lavarda (2017), identificaram um instrumento construtivista de criação de conhecimento chamado ProKnow-C (Processo de Desenvolvimento de Conhecimento - Construtivista).

Dawson (2018), fez uma análise com 14 indivíduos em sete universidades do Reino Unido, explorando estratégias de alcance efetivo.

Kwayu, Lal e Abubakre (2018), buscou entender como as mídias sociais influenciam no surgimento da estratégia, e também a forma como as organizações usam as mídias para aumentar a competitividade, como objeto de estudo uma organização de telecomunicações na Tanzânia.

Tsoukas (2018), verificou como desenvolver mais a estratégia como prática para fornecer conteúdo moral à teorização relevante, com uma empresa como objeto de estudo.

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. Pesquisa descritiva pode ser descrita como as características de determinada população ou estabelecimento de relações entre determinadas variáveis. Envolve utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados como por

exemplo questionários e observação sistemática. De modo geral, pode ser descrita como forma de levantamento (SILVA E MENEZES, 2000).

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Na pesquisa quantitativa, conforme Fonseca (2002), os resultados podem ser quantificados. Como geralmente as amostras são grandes e representativas da população, os resultados são considerados como se constituíssem uma opinião de toda a população alvo referente a pesquisa que está sendo analisada. (FONSECA, 2002).

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como survey questionário de levantamento. A pesquisa de método survey pode ser definida como a obtenção dos dados ou informações sobre opiniões de determinado grupo de pessoas, referindo-se como representante de uma população alvo, utilizando o questionário como instrumento de pesquisa. (FONSECA, 2002).

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

Figura 2 - Escala Likert

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

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

O método de amostragem não probabilístico e por conveniência significa a possibilidade de escolher um elemento específico da população que é desconhecido. Esse tipo de amostra permite que haja rápida obtenção de informações e dados a um custo baixo, tendo em vista que há limitações financeiras e limitações de tempo (BOYD ; WESTFALL, 1984).

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:

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

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva.

A estatística descritiva é definida como o conjunto de métodos que são destinados a organização e a descrição dos dados se dá através de indicadores sintéticos ou sumários. Silvestre (2007).

Para validar os fatores nas dimensões propostas foram utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo



de análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de (WHITTINGTON, 2004). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. *et al*, 2009).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.L. de; SALES, R. dos S.F. **A estratégia como prática e a teoria da estruturação: distâncias e aproximações**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no Trabalho, Anais, João Pessoa, 2011.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.S.; JOHNSON, P. **Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing**. *Journal of Management Studies*, 2003.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.
- BOYD, H. W. e WESTFALL R. **Pesquisa Mercadológica**. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes do fazer**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DIAS, A. T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. **Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- HAIR JR, J. F.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HENDRY, J., and D. SEIDL. 'The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change'. *Journal of Management Studies*. 2003.
- HOSKISSON, R. et al. **Theory and research in strategic management: swings of a pendulum**. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. *Human Relations*, 60 (5). 2007.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. 2005.



JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. **Strategy-as-practice: A review and future directions for the field.** International Journal of Management Reviews, v.11, p.69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P. **Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change.** Journal of Management studies, 2003.

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

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

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. S.; FRANZATO, C. **Práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação.** Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, 2017.

MEZIAS, J., P. GRINYER, and W. D. GUTH. **'Changing collective cognition: A process model for strategic change'.** Long Range Planning. 2001.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management: the strengths and limitations of a field.** Handbook of strategy and management, v. 3, 2002.

REGNÉR, P. **'Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making'.** Journal of Management Studies. 2003.

SCHATZKI, T. R. **Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social.** Cambridge University Press, 1996.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva.** Escolar Editora, 2007.

WESTLEY, F. R. **'Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion'.** Strategic Management Journal. 1990.

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research.** 2006.

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



WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field.** In: Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. **Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy.** European Management Review. 2004.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Universitário SOCIESC de Blumenau sobre Empresas do Vale do Itajaí. Por favor, responda as seguintes perguntas sobre sua organização. Os dados obtidos serão analisados de forma confidencial e os resultados somente serão apresentados de forma agregada, sem identificação dos respondentes e empresa a qual pertencem.

BLOCO 1- Este bloco de questões deve ser respondido variando entre 1 – “Discordo Totalmente” **a** 7 - “Concordo Totalmente”, por meio de um “X” na coluna que melhor representar a sua resposta. Leve em conta que não existem respostas certas ou erradas!

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (baseado em: WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004).

N	INDICA DOR	PRATICANTES	1	2	3	4	5	6	7
1	ATOR01	A estratégia é praticada não apenas pelo nível estratégico, mas também pelo nível operacional							
2	ATOR02	O que mais importa é o desempenho de quem pratica a estratégia de acordo com seu papel dentro da organização							
3	ATOR03	As atividades estratégicas não precisam estar atreladas apenas a diretoria, mas precisam de pessoas altamente capacitadas							
4	ATOR04	Pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria							
N	INDICA DOR	PRÁXIS	1	2	3	4	5	6	7
5	PRAX01	Na prática, a preocupação da organização é maior sobre o desempenho da estratégia no longo prazo do que com o resultado							
6	PRAX02	Na prática a estratégia é altamente influenciada por líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão							
7	PRAX03	Existe uma preocupação em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia							
8	PRAX04	As estratégias praticadas costumam ser cópias umas das outras e não sofrem grandes inovações							
9	PRAX05	Na prática a formulação da estratégia é mais um jogo de política e negociação numa relação de poder							
10	PRAX06	As estratégias são formuladas e transformadas, ao longo do tempo, pelos atores que experienciam sua prática							



N	INDICA DOR	PRÁTICAS	1	2	3	4	5	6	7
11	PRAT1	Os stakeholders são realmente influenciados pela ação estratégica das pessoas na linha de frente (estrategistas) da empresa e não apenas, pela alta direção							
12	PRAT2	As práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo							
13	PRAT3	As estratégias são mais um processo de decisão e construção colaborativa do que algo deliberado pela alta direção							
14	PRAT4	Os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade							
15	PRAT5	Os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas							
16	PRAT6	A estratégia na prática se dá por insight's de quem a pratica e não algo que já veio formatado da alta direção							
17	PRAT7	Estratégias no dia-a-dia advém das observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho							
18	PRAT8	As pessoas compartilham significados para realmente poderem praticar as estratégias							

Caracterização da empresa									
Segmento de atuação da empresa									
A - Qual sua função? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		B - Qual seu tempo de atuação na empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		C - Qual Ramo principal de atuação da empresa? Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):		D - Qual Porte da Empresa Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):			
A.1	() Proprietário	B.1	() 1-5 anos	C.1	() Comércio e Serviço	D.1	() Micro		
A.2	() Gerente	B.2	() 6-10 anos	C.2	() Manufatura (Indústria)	D.2	() Pequena		
A.3	() Líder	B.3	() Mais de 11 anos			D.3	() Média		
						D.4	() Grande		
LEGENDA:									
PORTE		COMÉRCIO E SERVIÇO			INDÚSTRIA				
MICRO		Até 09 funcionários			Até 19 funcionários				
PEQUENA		10 a 49 funcionários			20 a 99 funcionários				
MÉDIA		50 a 99 funcionários			100 a 499 funcionários				
GRANDE		+ de 100 funcionários			+ de 500 funcionários				

Revista de
Extensão e
Iniciação Científica
SOCIESC - REIS:

ISSN - 2358-4432

unisociesc

Compartilhar conhecimento
é conhecer o mundo!

