

**STRATEGIZING EM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**STRATEGIZING IN A BUSINESS UNIT OF THE FOOD INDUSTRY**

**STRATEGIZING EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS DEL RAMO ALIMENTECIO**

**Diulnéia Granja Pereira**

Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: diulneia\_diul@hotmail.com

**Sidnei Vieira Marinho**

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: sidnei@univali.br

**Ana Paula Pereira dos Passos**

Doutoranda em Administração na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: passosapp@gmail.com

Artigo recebido em 27/06/2019. Revisado por pares em 01/09/2020. Reformulado em 12/04/2021. Recomendado para publicação em 25/04/2021, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2021. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2021 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados.

Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo analisar o processo do *strategizing* em uma unidade de negócios do ramo alimentício. Para tanto, desenvolveu-se uma investigação qualitativa com um estudo de caso único, exploratório e descritivo. A coleta de dados contemplou entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação não participante, os dados foram analisados pela análise de conteúdo semântica. Nos resultados, identificou-se práticas formais e materializadas que orientam as atividades realizadas pelos praticantes. Evidenciou-se que os praticantes em ambientes de mudança compartilham mais entendimentos e coletivamente criam sentido ao que deve ser realizado e que o *strategizing* apoia-se nas práticas do nível intermediário.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática social; *Strategizing*; Práticas; Práxis; Praticantes.

## **ABSTRACT**

This article aimed to analyze the process of *strategizing* in a food business unit. For that, a qualitative investigation was developed with a unique, exploratory and descriptive case study. Data collection included semi-structured interviews, documentary research and non-participant observations, the data were analyzed by semantic content analysis. In the results, we identified formal and materialized practices that guide the activities carried out by practitioners. It has been shown that practitioners in changing environments share more understandings and collectively make sense of what must be accomplished and that *strategizing* relies on intermediate-level practices.

**Keywords:** Strategy as social practice; *Strategizing*; Practices; Praxis; Practitioners.

## **RESUMEN**

Este artículo tuvo como objetivo analizar el proceso del *strategizing* en una unidad de negocios de la rama alimenticia. Para ello, se desarrolló una investigación cualitativa con un estudio de caso único, exploratorio y descriptivo. La recolección de datos contempló entrevistas semiestruturadas, investigación documental y observaciones no participante, los datos fueron analizados por el análisis de contenido semántica. En los resultados, se identificaron prácticas formales y materializadas que orientan las actividades realizadas por los practicantes. Se evidenció que los practicantes en ambientes de cambio comparten más entendimientos y colectivamente crean sentido a lo que debe ser realizado y que el *strategizing* se apoya en las prácticas del nivel intermedio.

**Palabras clave:** Estrategia como práctica social; Elaboración de estrategias; prácticas; La praxis; Praticantes.

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia como prática social (EPS) se relaciona à virada prática, um movimento amplo nos estudos organizacionais (WHITTINGTON, 2006), que tem pressupostos na teoria social contemporânea e influência de diferentes autores, como o filósofo Foucault (1980), os sociólogos de Certeau (1984) e Giddens (1984), o antropólogo Bourdieu (1990), o etnometodologista Garfinkel (1967) e os teóricos da atividade Vygotsky (1978) e Engeström, Miettinen e Punamäki (1999) (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

A perspectiva se apresentou em 1996, sendo o precursor Richard Whittington, com a publicação do artigo *Strategy as Practice*, no qual se reivindicou uma visão da estratégia apoiada na abordagem da prática como um bem social. Diferindo dos demais estudos em estratégia, ao se compreender o processo como uma atividade situada, construída e reconstruída socialmente no cotidiano das organizações a partir das interações entre os múltiplos praticantes (JARZABKOWSKI, 2005).

Entretanto, a EPS não teve a intenção de se opor ou dicotomizar o *mainstream* da administração estratégica (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2008), a perspectiva se revelou como uma nova orientação de análise a partir de uma visão sociológica (WHITTINGTON, 1996), que entende a estratégia como algo que as pessoas fazem (JARZABKOWSKI, 2005) e, discute como os praticantes constituem e reconstituem o sistema de práticas institucionalizadas e como ocorre a interação entre o pensar e agir estrategicamente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A perspectiva considera três elementos principais em seu modelo teórico, as práticas, representadas por ferramentas sociais, símbolos e materiais utilizados durante a realização do trabalho de estratégia; as práxis que consistem em uma sequência de atividades, nas quais a estratégia é realizada ao longo do tempo; e os praticantes que se referem aos indivíduos ou grupos internos ou externos à organização que se envolvem na realização do trabalho de estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A intersecção desses três elementos dentro das organizações resulta no processo do *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Essa dinâmica, compreende as ações, as interações e as negociações dos múltiplos atores (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), abrangendo

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

diferentes praticantes que interagem no cotidiano organizacional, não se restringindo à gerência das organizações, mas contemplando todos os atores que intervêm no desempenho (AVILA *et al.*, 2013; BALOGUN; JOHNSON, 2004).

Destaca-se que o desempenho na EPS só pode ser compreendido se forem consideradas as ligações contidas entre os elementos: “o que” (prática), “quem” (praticantes) e o “como” (ações em desenvolvimento) (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016). O *strategizing* conduz essa análise, com um olhar sobre os praticantes e suas interações nos sistemas de práticas situadas, explicando como se baseiam nas práticas estratégicas para a realização das práxis e simultaneamente as modificam (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Além disso, o processo do *strategizing* se compõe das práticas organizacionais e das práticas extraorganizacionais que influenciam o processo e o resultado estratégico na organização, bem como, lidam com as implicações dos episódios de práxis, as aplicações das ferramentas estratégicas e o envolvimento dos tipos específicos de praticantes (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Diante dessas constatações, considerando a perspectiva da EPS, delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre o processo do *strategizing* em uma unidade de negócios do ramo alimentício? Para responder à questão, neste estudo analisa-se o processo do *strategizing* por meio dos elementos deste processo, as práticas, práxis e os praticantes.

O presente estudo justifica-se pelo amplo crescimento dos estudos sobre a perspectiva da EPS (ANDRADE; BRITO; BAETA, 2016; BAETA; BRITO; TONELLI, 2016), e a carência de pesquisas empíricas que tratam do processo do *strategizing* (WALTER; BACHL; BARBOSA, 2012; PEPPARD; GALLIERS; THOROGOOD, 2014), principalmente pesquisas que envolvam todos os praticantes, pois a ênfase ainda se concentra na alta gerência (ANDRADE; BRITO; BAETA, 2016), apesar de os gestores intermediários serem relevantes para o contexto da estratégia (HENFRIDSSON; LIND, 2014), e atuarem como facilitadores e articuladores no processo (CARDOSO; LAVARDA, 2015).

Esta pesquisa se insere no contexto acima mencionado e espera-se contribuir com o desenvolvimento teórico e empírico da literatura inerente ao processo do *strategizing* e possibilitar aos praticantes da unidade de negócios estudada o aprimoramento das práticas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

existentes e a introdução de novas práticas para um melhor desempenho organizacional. Evidencia-se que a produção brasileira sobre a perspectiva EPS ainda se apresenta incipiente (BAETA; BRITO; TONELLI, 2016), sendo assim, busca-se por meio deste estudo ampliar a aplicação no País.

## **2 A PERSPECTIVA PRÁTICA NA ESTRATÉGIA**

A atenção voltada à prática no campo da estratégia desenvolveu-se a partir de um movimento caracterizado pela virada prática na teoria social na década de 1980 (JARZABKOWSKI, 2005). Esse movimento proporcionou um outro olhar aos estudos, que anteriormente eram influenciados pelo pensamento social clássico (WHITTINGTON, 1996; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). O foco passou das organizações para as pessoas e dos processos abstratos para as atividades situadas (WHITTINGTON, 2002).

Este retorno às práticas foi influenciado pela virada interpretativista e culturalista da teoria social, cujas origens estão nos trabalhos de Wittgenstein e Heidegger, em seguida foi delineada por autores sociais do final do século XX, como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Michael Foucault, cujos trabalhos tiveram influência essencialmente estruturalista, e autores como Harold Garfinkel, Judith Butler, Bruno Latour, Charles Taylor e Theodoro Schatzki, os quais abordaram sociologia empírica, estudos culturais e antropológicos (RECKWITZ, 2002).

Os teóricos da primeira geração — Garfinkel (1967), Bourdieu (1977), Foucault (1977), de Certeau (1984), Giddens (1984) e Taylor (1985) — enfatizaram as ações, interações e improvisações dos atores sociais, focando em verificar como estas são produzidas e reproduzidas para transformar as estruturas sociais, enquanto os teóricos da segunda geração — Ortner (1984), Rouse (1996), Pickering (2001), Reckwitz (2002) e Schatzki (2002) — desenvolveram novos conceitos e entendimentos além de promoverem os princípios centrais abordados pelos teóricos da primeira geração (ORLIKOWSKI, 2010).

Entretanto, todos os teóricos da prática compartilhavam a mesma pretensão, de superar as teorias dominantes, se diferenciando apenas em detalhes (WHITTINGTON, 2006). Abordagens baseadas na teoria da prática possuem capacidade para descrever características importantes do mundo, explicando os fenômenos sociais de maneira processual, sem

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

desconsiderar a natureza mundana da vida cotidiana (NICOLINI, 2012).

Essa inclusão da prática no campo da estratégia teve duas motivações principais: a insatisfação com os modelos normativos-prescritivos e a necessidade de se entender a “organização” como um “processo de organização”, incluindo os atores e suas ações nas pesquisas (JARZABKOWSKI, 2005). Cabe ressaltar, que os estudos em estratégia baseados na prática estão contidos na perspectiva da estratégia como prática social (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Nessa perspectiva, os atores, suas ações e interações passam a ser o centro da análise, ou seja, quem as realiza, o que eles fazem, como fazem, que ferramentas utilizam e as implicações de suas ações para a estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). A EPS entende a estratégia como o resultado de um conjunto de ações interconectadas realizado pelos praticantes no cotidiano organizacional, que se apresentam em um constante estado de transformação (TURETA; LIMA, 2011; BENTO; MONTENEGRO, 2015). Para a realização dessas ações, os praticantes empregam práticas existentes no contexto (WHITTINGTON, 2004) e, essas práticas inferem significativamente nos resultados estratégicos (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

As práticas e os praticantes podem se manifestar no nível intraorganizacional e extraorganizacional (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011). Sendo assim, o estudo da prática demanda a compreensão das práticas existentes, e simultaneamente, o entendimento da inferência e influência na instância macro (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). As atividades desenvolvidas no micro sustentam a construção dos contextos sociais macro e são influenciadas por estes de forma cíclica (SILVA; HANSEN, 2012).

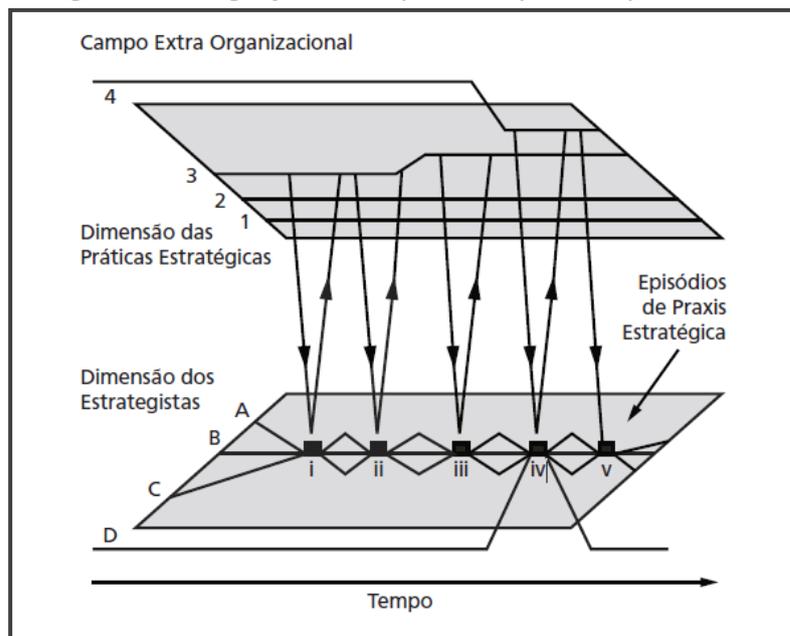
Esses estudos sob a ótica da prática contribuem para o progresso do conhecimento no campo da estratégia organizacional, ao permitir se questionar “onde” e “como” ocorre o processo do *strategizing*, além de verificar quem executa e quais as competências necessárias para que as atividades cotidianas aconteçam (BAETA; BRITO; TONELLI, 2016). Desse modo, para se entender melhor o cotidiano das organizações, se faz necessário prosseguir com esse movimento em direção à prática (POUBEL; JUNQUILHO, 2015).

## 2.1 STRATEGIZING: PRÁTICAS, PRÁXIS E PRATICANTES

Autores como Whittington (2002, 2006); Jarzabkowski (2003, 2004, 2005); Johnson *et al.* (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009), ao abordarem a EPS, consideram que a mesma compreende o processo do *strategizing* e que este inclui práticas, práxis e praticantes. O *strategizing* é o fazer estratégia, que ocorre por meio dos praticantes a partir das práticas e práxis. Assim, os estudos direcionados à perspectiva devem focar simultaneamente nesses três elementos e em suas conexões mútuas (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

O primeiro modelo teórico para a compreensão desses elementos e de suas relações foi desenvolvido por Whittington (2002, 2006). O autor percebeu a necessidade de se avançar nas pesquisas em EPS, com uma visão mais ampla e integradora, tanto do contexto intraorganizacional como extraorganizacional e propôs o modelo apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Integração entre práticas, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621).

A partir de uma vertente giddensiana, Whittington (2002, 2006) evidencia que os praticantes podem mudar suas práxis e por consequência alterar as práticas existentes na organização ao longo do tempo. Na Figura 1, os praticantes contribuem para reforçar e definir padrões de comportamento, os praticantes internos (A, B e C) participam de todos os episódios de práxis e os praticantes externos (D) que estão fora da configuração organizacional participam apenas de determinados episódios.

No modelo, os episódios (I, II, III, IV e V) se referem desde encontros formais a conversas informais relacionados à estratégia. O episódio de práxis IV indica o momento em que um praticante externo (D) interfere no conjunto de práticas estratégicas. A maneira pela qual atores do ambiente externo agem são diversas, podendo ser por meio de consultorias ou um programa de formação de profissionais. Após tal influência, o agir dos praticantes internos apresenta um novo formato, modificando as práticas em relação ao momento que antecede a interferência (WHITTINGTON, 2002, 2006).

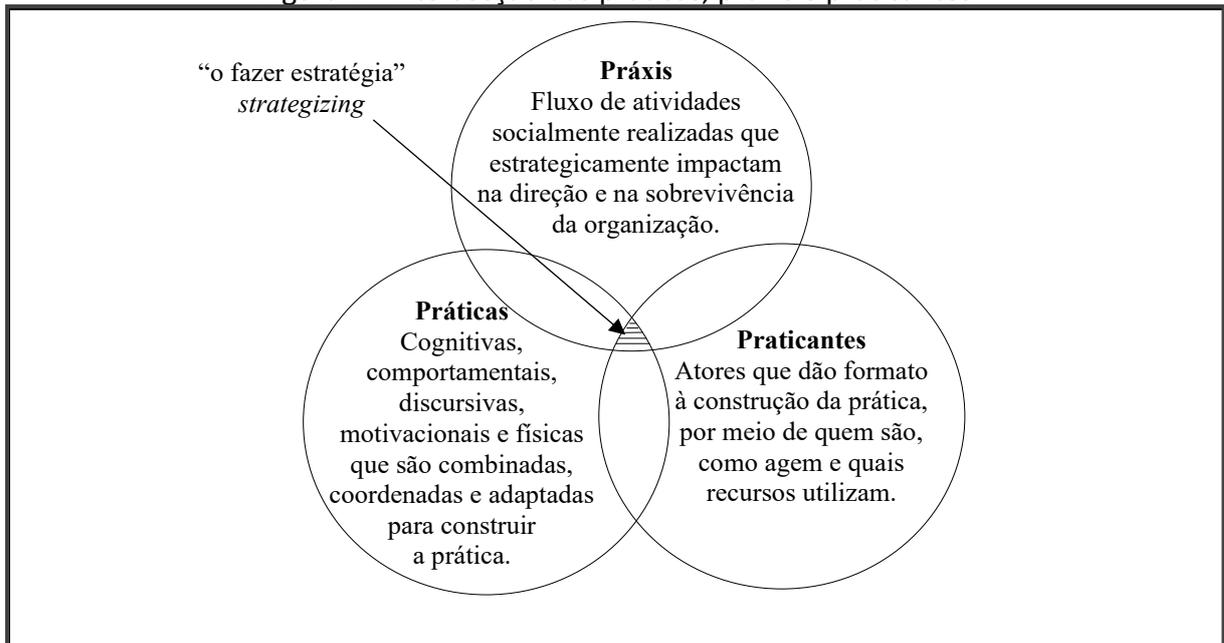
A dimensão das práticas estratégicas na Figura 1, contempla as práticas legítimas da organização, como as rotinas originadas internamente e as práticas geradas no campo extraorganizacional que foram internalizadas. As práticas 1, 2 e 3 referem-se às legítimas e a prática 4 às práticas que se apresentam no campo extraorganizacional e ainda não foram internalizadas na organização (WHITTINGTON, 2002, 2006). O episódio de práxis III aponta o momento no qual os praticantes se adaptam à prática 3 e o episódio de práxis IV indica a aceitação da prática extraorganizacional 4 na organização.

Nesse sentido, o modelo destaca que os praticantes têm uma posição central no processo estratégico, são eles que fazem as conexões entre as práticas intraorganizacionais e extraorganizacionais, podendo modificar a práxis, manter ou adaptar práticas em uso, ou até mesmo gerar novas práticas (WHITTINGTON, 2002, 2006). Os praticantes são os fazedores da estratégia e, abrangem tanto indivíduos quanto grupos agregados, internos ou externos, que se envolvem no processo do fazer estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Assim, os praticantes estão interconectados com a práxis e as práticas e, participam ativamente da construção das atividades que são cruciais para a sobrevivência da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Especificamente, em situações de mudança estratégica, os atores do nível intermediário se destacam, pela mediação entre o nível superior e inferior da organização (LAVARDA; CANET-GINER; BONET, 2010).

O segundo modelo teórico difundido na literatura de EPS e que visa explicar melhor o processo do *strategizing* em determinada organização, foi o desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), contempla as práticas, práxis e os praticantes e, sinaliza a intersecção desses três elementos, conforme apresenta-se na Figura 2.

Figura 2 - Intersecção das práticas, práxis e praticantes



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 8).

No modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis consiste em um conjunto de atividades socialmente situadas e estrategicamente importante para a orientação dos praticantes; as práticas se referem à interação dos atores na realização das atividades por meio de recursos comportamentais, processuais, cognitivos, discursivos e físicos; e os praticantes são todos os indivíduos que interferem na construção das práticas estratégicas.

A articulação efetiva dos elementos, como observado na Figura 2, resulta no processo do *strategizing*. O processo pode ser observado em duas óticas: a processual com foco em manter as estratégias existentes, principalmente aquelas com longa história organizacional e a interativa com o papel de introduzir novas estratégias, ao oferecer credibilidade, trabalhar no processo de resistência a mudanças e promover uma visão coletiva sobre os benefícios das novas estratégias (JARZABKOWSKI, 2005; HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010).

Para a análise das práticas, pode-se classificá-las de três formas: (i) administrativas desempenhadas regularmente, como planejamento, sistemas de controle e indicadores de desempenho; (ii) discursivas que compreendem os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos utilizados nas interações estratégicas; e (iii) episódicas representadas por reuniões, workshops e outras oportunidades de interação entre praticantes (JARZABKOWSKI, 2005).

Ainda se evidencia, que as ferramentas utilizadas no fazer estratégia evoluem e são remodeladas se adequando melhor à experiência vivida dos atores que a utilizam (CLOUTIER; LEBARON; WHITTINGTON, 2015). A estratégia apresenta-se embutida em diferentes artefatos materiais situados, como documentos, PowerPoint, planilhas, gráficos e outros ativos físicos associados ao trabalho estratégico (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). A compreensão destas ferramentas possibilita a associação das idiosincrasias de episódios específicos às generalidades do uso do artefato (WHITTINGTON, 2015).

Em síntese, diante desses modelos teóricos, entende-se que para o estudo da EPS é fundamental considerar as práticas, as práxis e os praticantes, bem como, a interação e a interconexão dos mesmos (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Visto que, apesar de cada elemento apresentar um conceito distinto, eles estão interconectados, não podendo ser estudado um deles, sem expor os outros (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso único, qualitativo, exploratório e descritivo, em que se buscou compreender, em profundidade, como ocorre o processo de *strategizing* de uma unidade de negócios do ramo alimentício. No estudo realizou-se um corte transversal, com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999), considerando-se o período pós-aquisição, visto que a empresa pesquisada foi adquirida em 2013 por um grupo empresarial nacional do mesmo ramo.

A empresa, denominada no estudo de unidade de negócios X, localiza-se na região Sul do Brasil, foi fundada no ano de 1975 e possui 1.573 colaboradores, sendo 1.482 da área de produção e 91 associados a áreas de apoio. Essa empresa foi escolhida por estar vivenciando um processo de reestruturação, em função da recente aquisição, o que possibilitou que as práticas e atividades estratégicas se apresentassem mais evidentes no cotidiano organizacional.

Para orientar o desenvolvimento deste estudo, estabeleceu-se perguntas norteadoras, a saber: como está definida a estratégia da empresa? quem são e o que fazem os praticantes envolvidos no processo do *strategizing*? quais as práticas intraorganizacionais e extraorganizacionais que são realizadas no cotidiano? como ocorrem as práxis no cotidiano?

Além disso, se delimitou categorias de análise, com base nos modelos teóricos de Whittington (2002, 2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), conforme apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias, conceitos e formas de apreensão

<b>Categoria</b>	<b>Conceito neste estudo</b>	<b>Formas de apreensão</b>
Estratégia corporativa	Este estudo considera a estratégia a partir da perspectiva da estratégia como prática social, ou seja, como uma atividade situada, realizada socialmente e construída por meio de ações e interações de múltiplos atores, denominados praticantes.	Para apreensão dessa categoria observou-se o contexto da unidade de negócios, pesquisou-se documentos e entrevistou-se os praticantes, buscando identificar na fala dos mesmos, o entendimento quanto à estratégia corporativa e o fazer estratégia na unidade de negócios.
Praticantes	Os praticantes são sujeitos organizacionais, ou seja, pessoas que estão interconectadas com a práxis e as práticas no momento do <i>strategizing</i> .	A apreensão desta categoria foi a partir de entrevistas semiestruturadas, consultas a documentos como descrições de cargos e observações em comitês e reuniões.
Práticas	As práticas podem ser compreendidas pelos entendimentos compartilhados, regras, procedimentos e linguagem. Elas podem vir de toda a sociedade ou a partir de rotinas organizacionais específicas.	A categoria foi apreendida por meio de entrevistas semiestruturadas com todos os praticantes, observações em reuniões, comitês e consulta a documentos internos como políticas e materiais de treinamento.
Práxis (atividades)	Consiste em um conjunto de atividades aceitas socialmente e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de uma organização.	A categoria foi apreendida a partir de entrevistas semiestruturadas com todos os praticantes e observação não participante em reuniões e comitês.
Processo do <i>Strategizing</i>	Relaciona-se ao processo de fazer estratégia e resulta da intersecção entre práticas, práxis e praticantes. Compreende as ações, interações e negociações dos atores.	A apreensão desta categoria foi a partir de toda a investigação que compreendeu os elementos práticas, práxis e praticantes, e que já estão mencionados acima.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Jarzabkowski e Spee (2009).

Na presente pesquisa utilizou-se como instrumento de coleta de dados documentos da empresa, observação não participante e entrevista semiestruturada. O emprego dessas três fontes de dados para analisar o mesmo fenômeno possibilitou uma triangulação (AZEVEDO *et al.*, 2013). Para organizar o processo de coleta se utilizou um protocolo de estudo de caso, que se trata de um checklist para o pesquisador, com um roteiro a ser seguido, para levantar todos os aspectos propostos na pesquisa e garantir a confiabilidade (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2005).

A pesquisa documental foi operacionalizada por meio de documentos em meio eletrônico e convencional, a saber: sistema de gestão de excelência, site da empresa, materiais em PowerPoint para integração de novos colaboradores e treinamento de absenteísmo, cartazes e banners disponíveis pela área industrial e administrativa, políticas e procedimentos do setor de recursos humanos, atas de reuniões, formulários da avaliação de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

desempenho, relatórios de auditorias do sistema, checklist de gestão e o relatório anual e de sustentabilidade do grupo.

As observações não participantes ocorreram nas reuniões semanais e nos comitês existentes na unidade de negócios X. Participou-se especificamente das seguintes reuniões: reunião de coordenação, reunião de cadeia, reunião do demonstrativo do resultado do exercício, reunião de custo fixo e custo variável, reunião de gente e gestão e reunião de talentos. Referente aos comitês, observou-se os encontros do comitê de retenção e comitê de seleção interna e comitê de seleção externa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com todos os atores sociais do contexto interno da unidade de negócios X que estão diretamente envolvidos no processo de fazer estratégia, os denominados praticantes, na perspectiva da EPS. Ao total foram feitas 13 (treze) entrevistas com duração de 21 (vinte e um) minutos a 1 (uma) hora e 15 (quinze) minutos.

Como percurso para tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2014), considerando suas três etapas: a pré-análise dos dados, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No processo, se adotou o agrupamento de categorias com foco na dimensão semântica e partiu-se das categorias definidas a priori; tanto as inferências como as interpretações foram respaldadas na literatura sobre EPS.

Por fim, destaca-se que as delimitações metodológicas deste estudo se apoiaram no trabalho de Walter e Augusto (2012), no qual se mapeou o esboço metodológico das pesquisas da perspectiva da EPS no que se refere aos temas de prática estratégica e do processo do *strategizing*. Os autores identificaram que estudo de caso único tem sido predominante nos estudos sobre o *strategizing*, visto a necessidade de uma análise em profundidade. No tocante à forma de coleta de dados, Walter e Augusto (2012) destacaram que os instrumentos mais utilizados são as entrevistas, as observações e os documentos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção, apresenta-se os resultados do presente estudo, considerando as categorias definidas a priori. Inicia-se com a discussão da estratégia corporativa, em seguida, discorre-se sobre os três elementos, praticantes, práticas e práxis, e por fim, a partir das inferências anteriores se analisa o processo de *strategizing* na unidade de negócios X.

### **4.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

A princípio, verificou-se o entendimento dos praticantes com relação ao termo estratégia. A partir dos conceitos verbalizados pela maioria percebeu-se que, se refere a ações, métodos ou planos que um indivíduo ou grupo realiza para alcançar os objetivos desejados. À luz da perspectiva da EPS, essas colocações remetem à definição atribuída por Jarzabkowski (2005), da estratégia como uma atividade situada construída e reconstruída por meio de interações entre os indivíduos envolvidos na realização prática da estratégia.

Considerando a assimilação do termo estratégia pelos entrevistados, indagou-se quanto à estratégia da unidade de negócios X, e percebeu-se que para os praticantes se resume principalmente a ser a maior no ramo alimentício e a melhor em termos de qualidade, como verifica-se nos excertos: “A empresa hoje, ela quer ser a melhor no mundo e a maior [...]” (SUPERVISOR DE PRODUÇÃO), “[...] qualidade hoje é estratégico para a companhia” (COORDENADOR DE GARANTIA DA QUALIDADE, 2016), e “[...] qualidade é um dos quesitos mais importantes que a gente vem trabalhando” (COORDENADOR DE PCP, 2016).

Além disso, as definições estratégicas da unidade de negócios X consideram os valores do grupo empresarial que são parte, conforme salientou um dos praticantes: “A estratégia da nossa unidade é baseada na excelência e como que a gente vai chegar nesta excelência, com disciplina, com determinação, com foco no detalhe, com atitude de dono e com simplicidade [...]” (ANALISTA DE CUSTO VARIÁVEL, 2016).

Sobre a estratégia do grupo empresarial que realizou a aquisição da unidade, os praticantes percebem que a mesma foi compartilhada e distribuída, com objetivos específicos para a unidade de negócios X e indicadores e metas para cada diretoria (de produção, de pessoas e de qualidade), como destacou-se no trecho: “Na realidade cada diretoria tem seus

objetivos estratégicos [...], que somando tudo, vai dar o resultado” (COORDENADOR DE RH, 2016).

Nesse sentido, se observou que o fazer estratégia ocorre no grupo de forma inter-relacionada, as diretorias corporativas definem as diretrizes estratégicas e simultaneamente fazem um desdobramento para as unidades de negócios implementá-las. Sendo assim, se tende a superar a dicotomia entre formulação e implementação, com a proximidade entre diretorias e unidades, que permite que os processos se sustentem mutuamente (JARZABKOWSKI, 2005).

Os achados demonstraram que a estratégia corporativa fornece uma orientação aos praticantes e que eles socialmente constroem sentido sobre o que deve ser realizado na unidade. Também se verificou que os gestores de nível médio possuem autonomia, podem tomar decisões que envolvam recursos humanos e financeiros da unidade, além de decisões relacionadas à operação que visem conduzir da melhor forma a realização das estratégias.

Essa autonomia fomenta as relações cotidianas entre os praticantes fazendo com que estes construam vínculos e participem ativamente da construção e implementação das estratégias. Destaca-se que a interação entre os praticantes do nível médio e alto, remete ao *strategizing* interativo, no qual se analisa se as ações estão sendo executadas, se trabalha o processo de resistência a mudanças e se promove uma visão coletiva sobre os benefícios das novas estratégias (HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010).

A ótica do *strategizing* interativo é importante para a unidade estudada em função da recente aquisição, que promoveu algumas mudanças estratégicas na organização e instaurou uma maior cobrança, controle e foco no cotidiano organizacional. Nesse contexto, novas práticas foram instituídas, como a reunião de coordenação que ocorre todas às segundas-feiras e tem como objetivo acompanhar a evolução dos indicadores semanalmente. Observou-se nesta reunião que, os participantes são disciplinados e que um praticante tem o papel de controlar rigorosamente o tempo previsto para este rito.

Em consequência às mudanças pós-aquisição, os praticantes intermediários compartilham mais entendimentos sobre o que deve ser realizado e passam a utilizar um conjunto de práticas consolidados pelo corporativo a fim de realizar suas práxis cotidianas. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

Nesse sentido, os praticantes de nível médio possuem um papel na mudança organizacional, principalmente a partir de conversas e interações (BALOGUN; JOHNSON, 2004, 2007). Esses atores dentro das atividades estratégicas constroem sentido sobre o que deve ser realizado (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2004).

#### 4.2 PRATICANTES: QUEM SÃO E O QUE FAZEM?

Os praticantes envolvidos no processo do *strategizing* foram identificados, por meio da entrevista com o gerente de unidade e o coordenador de RH, pois eles são responsáveis pela unidade de negócios X e possuem conhecimento do cotidiano da unidade e das pessoas relacionadas a cada atividade organizacional. Além disso, se certificou nas observações conduzidas na unidade de negócios X os praticantes apontados pelos entrevistados, reforçando que se tratava de pessoas que atuavam ativamente nas rotinas associadas ao fazer estratégia.

Nesse sentido, os praticantes da unidade são: coordenador de PCP, coordenador de garantia da qualidade, coordenador de produção turno 1 e turno 2, coordenador de manutenção, analistas de RH (Júnior, Pleno e Sênior) analista de custo fixo, analista de custo variável, analista de sistema de excelência, supervisores de produção, gerente de unidade e o coordenador de RH. Todos os praticantes identificados na unidade de negócios X foram atores percebidos na realização de atividades do *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Evidencia-se que os praticantes identificados na unidade de negócios X contemplam pessoas que integram o nível alto e médio da organização, não se percebendo a participação do nível operacional. Esse fato foi devido, em acordo com as entrevistas, ao perfil contratado para o nível, possuir baixa qualificação e, assim, não serem transferidas responsabilidades estratégicas. Cabe destacar que os praticantes na perspectiva EPS são considerados todos os sujeitos sociais que se relacionam com a estratégia, internos e externos, do nível alto ao nível operacional (JARZABKOWSKI, 2005; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006).

Outro aspecto analisado foi “o que fazem” os praticantes. Para essa indagação realizou-se a análise do documento de descrição de cargos e se entrevistou individualmente cada praticante e o coordenador de RH. Primeiro, destaca-se a falta de coerência entre os

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

discursos e a descrição no documento, depreendendo a necessidade da atualização do mesmo para que os praticantes tenham clareza das suas funções. Os documentos são uma forma de procedimento fundamental para orientar a atividade das pessoas na organização (BRENNAN; KIRWAN, 2015), e dado que houve mudanças nas atividades pós-aquisição, estes precisam de atualização.

As funções desempenhadas pelos praticantes no *strategizing* consistem em manter ativos todos os programas estratégicos, garantir as pessoas certas no lugar certo, atender ao checklist de gestão, garantir que toda a operação aconteça prezando pela qualidade e segurança das pessoas, executar o planejado tanto de produção como de custo, garantir que o sistema de excelência funcione dentro do padrão e que todos os procedimentos sejam atendidos. O Quadro 2 apresenta mais detalhadamente a compreensão das funções pelos próprios praticantes.

Quadro 2 - O que fazem os praticantes

Praticante	"O que fazem" relacionado ao <i>strategizing</i> (o fazer estratégia)
Analista de RH Jr.	[...] sou responsável, então, pela entrada das pessoas novas na empresa, iniciando pelo comitê de seleção, integração e acompanhamento dos novatos e demais programas de desenvolvimento e algumas questões de comunicação.
Analista de RH Pl.	Cartão ponto, indicadores, carta de metas, rotinas de manutenção e lista de relógio ponto, catracas. Objetivamente são estas, as principais.
Coordenador de Garantia da Qualidade	As minhas funções englobam, a parte de legislação e atendimento dos requisitos, tanto da legislação do Brasil, como dos países que a gente exporta [...]. Habilitar para novos mercados também é uma função, então se a unidade tem a intenção de exportar para um novo mercado é a gente que faz o estudo da documentação e da implementação para estar entrando neste novo mercado, [...] também sou responsável pelo acompanhamento de auditorias, auditorias de clientes, visitas e auditorias de governo, do Ministério da Agricultura, também é a gente que acompanha.
Coordenador de PCP	O nosso principal indicador é a aderência, então eu sou responsável pelo cumprimento dos planos de produção, assim como, pelo atendimento dos fluxos e tudo que envolve a produção por si só [...].
Coordenador de Manutenção	Hoje como Coordenador de Manutenção aqui na [...], as minhas áreas de responsabilidade são: manutenção de todo o abatedouro, desde áreas de utilidades até áreas produtivas [...].
Analista de Sistema de Excelência	Cumprimento de padrão, que eu acho que é um dos mais importantes [...], as tratativas de não conformidades são importantíssimas [...] a avaliação de TO, de plano de ação. A verificação do cumprimento dos planos de ação [...] e o cumprimento de 5S.
Supervisor de Produção	A minha principal função é [...] tratar de pessoas. Pessoas para mim é o ponto essencial para a gente ter sucesso [...]. Segundo é tratar os meus desvios e atender as minhas metas.
Analista de Custo Fixo	Eu tenho como principal objetivo reduzir os custos da unidade, relacionados aos custos de processos, o custo fixo está relacionado a todos os custos que são obrigatórios de acontecer chama-se custo fixo, porém eles podem ser variáveis conforme o volume de produção [...]. Então o objetivo principal é dentro destes pacotes que eles já predeterminaram [...] eu tenho que fazer a gestão sobre o que nós gastamos e onde nós conseguiríamos reduzir.

Praticante	“O que fazem” relacionado ao <i>strategizing</i> (o fazer estratégia)
Coordenador de Produção - Turno 1	Gestão de custos, gestão de absentismo, <i>turnover</i> , gestão de processos como um todo, aí processo envolve qualidade, rendimento, envolve melhorias, projetos. Tem a gestão de pessoas também porque tenho uma equipe de nove Supervisores [...]. Basicamente seria isto e dentro de processos tem a gestão da qualidade que é muito forte também.
Coordenador de Produção - Turno 2	[...] administrar a minha equipe de Supervisão, não só cobrando, mas também dando condições para eles poderem exercer o cargo e a função deles. No decorrer do dia, eu monto a estratégia minha, que seria uma conversa para saber o que nós temos de abate no dia [...]. Quando eu chego, já começo a conversar, puxo um aqui, outro ali, pego a folha de produção e a gente conversa, o que foi produzido, o que não foi, o que precisa, qual foco tem que dar. Falamos sobre qualidade, sobre segurança e o que aconteceu no dia anterior.
Analista de RH Sr.	Eu estou na área de desenvolvimento, então tem alguns programas relacionados a isto, [...], a parte de recrutamento e seleção de vagas para cargos de gestão onde a gente tem tido uma certa dificuldade para contratação nesta área. A parte de comunicação interna, acho que de modo geral seria isto.
Analista de Custo Variável	Se trata de um cargo técnico, relacionado ao custo variável. O que seria o custo variável, quais os indicadores, rendimento da unidade, perdas de insumos, perdas frigorificadas, perdas de inventário, basicamente são estas atribuições no sentido; de analisar, verificar o impacto financeiro ou o impacto que isto vai trazer para a empresa e fazer todas as tratativas no sistema [...].

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Percebe-se que os praticantes identificados têm um papel relevante no processo do *strategizing*, eles possuem relação direta com os objetivos estratégicos da unidade, participam ativamente na construção de atividades que são fundamentais para a sobrevivência da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Esses praticantes são os responsáveis pela conexão entre práticas internas e externas e, podem modificar, manter, adaptar ou gerar novas práticas (WHITTINGTON, 2006).

Em relação às mudanças pós-aquisição na unidade de negócios X, foi exposto que tanto as funções inerentes a cada cargo como as pessoas que ocupavam estes cargos e se envolviam no fazer estratégia foram alterados, cerca de 70% do quadro se renovou com a aquisição. De acordo com o gerente de unidade e o coordenador de RH, as mudanças eram necessárias para as novas definições estratégicas. No que concerne à falta de praticantes externos, os entrevistados apontaram que o grupo empresarial é reservado e não contrata profissionais externos para a realização de trabalhos de estratégia.

Considerando que na perspectiva da EPS não se deve subestimar as implicações dos antecedentes dos praticantes e dos reflexos das habilidades e conhecimentos necessários para os praticantes realizarem as atividades estratégicas (WHITTINGTON, 1996; HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016), se analisou os investimentos em treinamento na unidade. Identificou-se que há pouco investimento no desenvolvimento dos praticantes de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

nível intermediário, e o plano de desenvolvimento individual (PDI) da empresa contempla apenas gestores do nível alto. Sendo assim, a unidade não disponibiliza ferramentas para identificar as carências dos praticantes intermediários e para desenvolver suas competências.

#### 4.3 PRÁTICAS INTRAORGANIZACIONAIS E EXTRAORGANIZACIONAIS

A prática intraorganizacional mais evidente observada no cotidiano da unidade de negócios X são as reuniões regulares. Essas reuniões se sobressaem para os praticantes como uma prática, pelo fato de estarem pautadas pelas informações descritas no sistema de gestão de excelência (SGE), que aponta como as mesmas devem ser realizadas. Todas as reuniões possuem um checklist para orientar os praticantes sobre o objetivo, quem deve participar, tempo de duração e assuntos que devem ser abordados. Além disso, cada reunião deve gerar um plano de ação para o acompanhamento dos prazos e execuções das definições estratégicas.

Percebe-se que a condução dessas reuniões contribui para o processo do *strategizing* na unidade de negócios X e se constituem de uma das formas de práticas descritas por Jarzabkowski (2005), as nomeadas práticas episódicas, que se caracterizam por oportunizar a interação entre os praticantes na organização. As reuniões foram incorporadas pós-aquisição, permitindo um maior compartilhamento de entendimentos entre os praticantes e inferindo na forma da realização das atividades estratégicas da unidade.

Dentre as reuniões realizadas, destaca-se que a do DRE, que não foi oriunda do corporativo, mas uma prática institucionalizada apenas na unidade de negócios X. A reunião tem o propósito de ser um espaço para discussão em torno dos resultados da unidade e conseqüentemente do atendimento da sua estratégia. Essa reunião é relevante para a unidade, pois permite aos praticantes idealizar formas para obter um desempenho superior no grupo, a partir de análises e pelo comparativo do DRE de outras unidades.

Pesquisadores de EPS identificam as reuniões como uma prática consolidada no cotidiano das organizações (MARRA; MELO, 2005), realizadas em locais específicos que se configuram como o lugar de tomada de decisão (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2013). Nessas reuniões, a partir das interações entre os praticantes se aumenta a coesão em torno

das decisões estratégicas tomadas (KISFALVI; SERGI; LANGLEY, 2016), o que auxilia na consolidação das orientações estratégicas (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008).

Outra prática observada na unidade estudada foram os comitês que também apresentam procedimentos definidos sobre como devem ocorrer e foram implantados pós-aquisição. Identificou-se dois comitês específicos: o comitê de retenção com finalidade de analisar os motivos de desligamento por iniciativa da empresa e verificar a possibilidade de aproveitamento do colaborador em outra função; e o comitê de seleção interna e externa que visa averiguar a aderência dos candidatos do processo de recrutamento e seleção com os valores da empresa.

Ainda se destaca os procedimentos escritos que orientam a atividade humana da unidade de negócios X e dão sentido ao que é realizado pelos praticantes (WHITTINGTON, 2006; BRENNAN; KIRWAN, 2015). Esses documentos escritos são práticas comuns nas organizações, emergem do cotidiano (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2013), e podem auxiliar na mudança estratégica (LUNDGREN; BLOM, 2016). Na unidade de negócios X, os procedimentos são definidos pelo corporativo do grupo, mas todos os colaboradores têm ciência do conteúdo dos mesmos e do compromisso que precisam ter com essas definições na realização das atividades estratégicas na unidade.

Verificou-se que apesar dos procedimentos escritos e das reuniões e comitês estarem bem definidas, existiam também práticas em uso na unidade que não se apresentavam de forma clara aos praticantes, como as atividades estratégicas vinculadas à área de custos, uma área incorporada na unidade de negócios X recentemente. Foi exposto pelos praticantes que na área, os processos não estão definidos e não existem procedimentos que os orientem quanto ao como devem realizar suas atividades.

Sendo assim, os praticantes dessa área recorreram à criação de um grupo no WhatsApp com analistas das outras unidades para compartilhamento de informações e entendimentos sobre suas atividades. As interações entre os praticantes relacionadas à estratégia são um aspecto relevante para o *strategizing* e impactam no desempenho organizacional (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). Na unidade estudada, verificou-se

que as interações estão presentes nas reuniões e em conversas informais do cotidiano, como o grupo de WhatsApp da área de custo.

Também se observou as regras seguidas internamente na unidade que estão relacionadas à estratégia. Entre as regras destacadas, estão as para contratação de ex-funcionário, regra para admissão, regra para demissão, regra para férias, regra para horário, regra para registro e gestão do ponto. A maioria dessas regras estão vinculadas a custo, treinamento sobre absenteísmo, grupos de PDCA, e entendimentos e tratativas de reclamação e anomalia de cliente (RAC).

Salienta-se que as regras fazem parte do sistema da organização e servem para orientar e facilitar a realização das atividades pelos atores (WHITTINGTON, 2006). Os entrevistados perceberam as regras em questões mais particulares à sua área de atuação, porém identificou-se que as mesmas convergem para o atendimento das normas estipuladas pelo corporativo, descritas nas normativas, no SGE, na intranet da organização e nos procedimentos escritos.

Além disso, se percebeu que os praticantes da unidade empregam diferentes ferramentas nas atividades estratégicas. A teoria da prática considera os objetos como itens necessários para a realização das práticas, entende-se que as práticas são constituídas pelo relacionamento rotineiro entre praticantes a partir do corpo, mente e objetos (RECKWITZ, 2002). No Quadro 3 se apresenta as ferramentas de uso recorrente para a maioria dos praticantes (ferramentas básicas) e as que são utilizadas por apenas alguns dos praticantes (demais ferramentas).

Quadro 3 - Ferramentas utilizadas no *strategizing* na unidade de negócios X

Ferramentas básicas	Demais ferramentas
SGE	Site da empresa (para buscar currículos)
Excel	<i>LinkedIn</i>
<i>PowerPoint</i>	<i>Yammer</i>
Videoconferência	<i>WhatsApp</i>
Conference call	Rede interna da empresa
E-mails	Sistema Máximo
Intranet	Ferramentas da Qualidade: gráficos, Pareto, histograma, fluxograma, Relatório de Análise de Anomalia (RAA), Diagrama de Ishikawa e 5S.
RM – Sistema do ponto	Ferramenta da AVD – Nine box
PDCA	<i>Business Objects</i> (BO)
5W2H	Cronômetro (para marcar tempo das reuniões)
Computador	Sistema de rádio (para comunicação com gestores da produção)
Projektor multimídia	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

As ferramentas são necessárias na realização das práticas e implicam na consecução do *strategizing*. O estudo de Sachetto e Bataglia (2016) verificou que a execução das atividades estratégicas depende da utilização de diversos artefatos, como o CRM, Excel, Word e PowerPoint. Especificamente, na unidade de negócios X identificou-se: (i) ferramentas que apoiam a interação entre os praticantes, como a videoconferência, o conference call e o e-mail; (ii) ferramentas que auxiliam os praticantes na análise de dados e na tomada de decisão, como as ferramentas da qualidade; e (iii) as ferramentas que ajudam na condução e controle dos processos, como o SGE, Excel, intranet e sistema do ponto.

No que concerne às práticas extraorganizacionais, constatou-se com os praticantes a existência de regulamentos, normas ou demandas externas que a empresa segue em suas práticas e que estão relacionadas com sua estratégia. Tais como Lei de cotas para Pessoa com Deficiência, Lei de cotas para aprendizes, Portaria 210 - Serviço de Inspeção Federal e Normas Regulamentadoras, que se refere às exigências que a unidade precisa cumprir para obter a legitimidade e ajuda do ambiente (SCOTT, 1995).

Outras práticas observadas que podem influenciar o *strategizing* são as demandas relacionadas ao próprio mercado e aos clientes da organização, conforme os seguintes relatos: “[...] a questão econômica influencia, a gente tem boa parte dos contratos em dólar, muitos estão sendo renegociados porque o dólar disparou, nós temos toda a questão de grãos, que influenciam direto no custo do produto, então as questões de mercado e economia influenciam bastante, nesse sentido [...]” (COORDENADOR DE RH, 2016), e “[...] a gente tem que atender o procedimento do cliente, se a gente quiser ser um fornecedor [...]” (COORDENADOR DE GARANTIA DA QUALIDADE, 2016).

Observa-se a maioria das práticas extraorganizacionais são oriundas de órgãos federais que envolvem os ministérios do trabalho e emprego e da agricultura e que, se não forem seguidas, podem acarretar problemas para a unidade de negócios X. Logo, a organização precisa estar em constante monitoramento com relação ao atendimento destas demandas. Além disso, as demandas de mercado e dos clientes são fundamentais, pois há procedimentos próprios e específicos que a empresa deve seguir para poder fornecer seu produto e principalmente manter seus clientes. Sendo assim, as práticas legitimadas na organização se originam também em instituições sociais do ambiente extraorganizacional e, os praticantes

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

recorrem a estas instituições para o estabelecimento de práticas estratégicas situadas (JARZABKOWSKI, 2004).

#### 4.4 PRÁXIS (ATIVIDADES)

A práxis observada e relatada pelos praticantes no cotidiano da unidade de negócios X remete novamente as reuniões e aos comitês, dado que por meio destas interações, as atividades estratégicas são estabelecidas, discutidas e resolvidas. Principalmente, as reuniões foram consideradas como fundamentais no *strategizing*, pois permitem que os praticantes compartilhem informações e entendimentos sobre questões estratégicas que não se apresentam claras e desenvolvam uma simetria de interpretações para a realização de suas atividades.

Entende-se que as reuniões e comitês enquanto prática representam o que está descrito no SGE da organização, ou seja, trata-se do como esses ritos devem ser realizados, o objetivo, quem deve participar, tempo de duração e assuntos que devem ser abordados, já enquanto práxis representam as ações e as interações sustentadas por aquele ato, dado que as práxis são constitutivas das práticas (OLIVEIRA JR.; ARAÚJO, 2016).

Além destas, outras atividades estratégicas realizadas coletivamente foram identificadas, como o grupo de PDCA, grupo de crise da RAC, grupo da cumbuca — ferramentas de gestão, diálogo semanal de segurança (DSS) e auditoria comportamental de segurança. Dentre estas, evidencia-se que na atividade cumbuca — ferramentas de gestão, os praticantes discutem a utilização das ferramentas estratégicas nas atividades cotidianas. Este debate visa um melhor entendimento de cada ferramenta para garantir sua correta aplicação e, essas ferramentas são concebidas para auxiliar os gestores (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Também se observou a relação e influência mútua entre práxis e práticas na organização, verificou-se que as práxis alteram as práticas quando se apresenta uma necessidade de manutenção ou mudança em uma atividade. Essas novas práticas se aprovadas pelo corporativa são difundidas por procedimentos e formulários que influenciam os próximos episódios de práxis. Os praticantes são os responsáveis pela crítica e criação das novas práticas durante as ações e interações no *strategizing* (WHITTINGTON, 2006).

#### 4.5 O PROCESSO DO *STRATEGIZING* NA UNIDADE DE NEGÓCIOS X

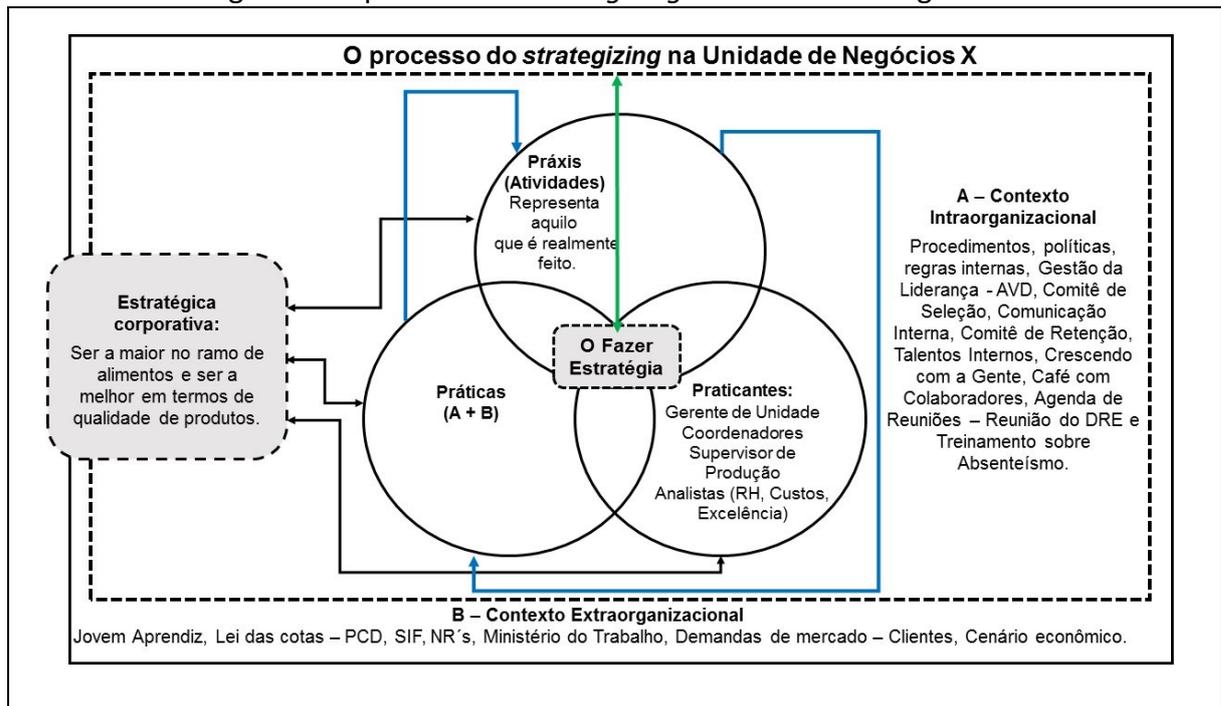
O processo do *strategizing* na unidade de negócios X se constrói coletivamente no cotidiano da organização, pela simetria de entendimentos sobre o que deve ser realizado, os praticantes nas interações, em especial nas reuniões regulares da unidade, compartilham informações e discutem a realização do processo estratégico e o uso das ferramentas de apoio. A relevância dessas interações se evidencia ainda mais na unidade estudada, pois a mesma foi recentemente adquirida por um grupo empresarial e se apresenta em um momento de transição.

Considerando as óticas do *strategizing* proposto por Jarzabkowski (2005), entende-se que pelas mudanças ocorridas no cotidiano da unidade e a ênfase na cobrança, controle e foco, o enfoque processual que se refere ao monitoramento dos resultados estratégicos se manifestou. A materialização deste monitoramento foi identificada no SGE, cartas de metas e AVD dos gestores, auditorias e no atendimento ao checklist de gestão.

Sobre o enfoque interativo, que trata da interação entre a alta administração e os demais praticantes da organização no processo estratégico (JARZABKOWSKI, 2005), e intervém na promoção de uma visão coletiva sobre as novas estratégias e no processo de resistência a mudanças (HENDRY; KIEL; NICHOLSON, 2010). Na unidade de negócios X, verificou-se que pela autonomia concedida aos praticantes intermediários se fomenta relações cotidianas com a alta gestão para coletivamente construírem e implementarem as estratégias.

Ainda no que tange ao processo do *strategizing* na unidade em análise, conforme se ilustra na Figura 3, a estratégia corporativa demonstrada na caixa cinza à esquerda na figura fornece uma orientação aos praticantes, que se apropriam da mesma e passam a construir sentido naquilo que deve ser realizado na unidade, transformando a estratégia em objetivos estratégicos, indicadores e metas, a fim de nortear o processo estratégico. A partir desse direcionamento, os praticantes utilizam o seu conhecimento, suas habilidades e o conjunto de práticas intraorganizacional e extraorganizacional existentes (letra A e B), para realizar uma sequência de atividades que contribuem para que a estratégia seja realizada ao longo do tempo (práxis).

Figura 3 - O processo do *strategizing* na unidade de negócios X



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na Figura 3, a unidade de negócios X apresenta-se imersa em um contexto organizacional (letra A) e em um contexto extraorganizacional (letra B). O contexto organizacional consiste em questões institucionais e culturais, rotinas organizacionais e procedimentos que incidem sobre as práticas, já contexto extraorganizacional (letra B) constitui-se da sociedade, de aspectos políticos e econômicos, e de forças sociais que possam influenciar as práticas (JARZABKOWSKI, 2004). As linhas pontilhadas delimitam os contextos e sinalizam a abertura entre os mesmos, visto que ambos influenciam o processo do *strategizing*.

Essa influência infere no modo de realização das praxís e nos entendimentos compartilhados moldando e adaptando as práticas, trata-se de um processo cíclico (WHITTINGTON, 2006). As necessidades de mudanças são percebidas pelos praticantes quando realizam as atividades e podem resultar na alteração das práticas. As novas práticas, representadas pelas setas azuis, mesmo quando não são planejadas e elaboradas formalmente, podem ser vistas como práticas estratégicas, desde que afetem os resultados estratégicos da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Por fim, outro aspecto que se percebeu no processo do *strategizing* foi a relação que se estabelece entre os elementos práticas, praxís e praticantes na unidade de negócios X. No Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

Quadro 4, destaca-se atividades atreladas a diferentes objetivos estratégicos, como a redução de absenteísmo, redução do turnover, redução de reclamações de clientes e o atendimento da aderência, se enfatizando as práticas identificadas, as práxis sustentadas por essas práticas e os praticantes que as realizam.

Quadro 4 - Relação das práticas, práxis e praticantes

Práticas	Práxis	Praticantes
Avaliação de Desempenho (AVD)	Contratação das metas/gestores. Acompanhamento semanal dos indicadores e realização de Tratativas e Oportunidades (TOs) para tratar os desvios. Atendimento ao Plano de Desenvolvimento Individual. Realização do comitê da AVD.	Gerente de Unidade. Coordenadores e Supervisor de Produção
Comitê de Seleção	Realização de recrutamento e seleção inicial pelo RH. Realização dos Comitês - Seleção Interno e Externo, para avaliação dos candidatos (perfil e aderência aos valores da empresa). Parecer e escolha do profissional	Gerente de Unidade Coordenadores, Analistas de RH Júnior e Sênior
Material da integração (PowerPoint)	Disseminar cultura e valores. Treinar nos Produtos, Boas Práticas de Fabricação e em Segurança do Trabalho	Analista de RH Júnior Coordenadora de Garantia da Qualidade
Comitê de Retenção	Acompanhamento do colaborador. Comitê de Retenção para analisar a permanência ou não do colaborador na unidade.	Gerente de Unidade Supervisor de Produção. Analista RH Sênior.
Crescendo com a Gente	Acompanhar, treinar, ouvir e dar <i>feedback</i> ao novo colaborador. Treinar, realizar encontros e reconhecer os padrinhos que acompanham os novos colaboradores. Evento troca de touca para aprovados período de experiência.	Gerente de Unidade Coordenadores Supervisor de Produção. Analistas de RH Júnior e Sênior
Treinamento do Absenteísmo Checklist de Gestão	Conversar com os faltantes para entender os motivos da falta e mostrar para os mesmos as causas de uma falta. Verificar diariamente o absenteísmo e realizar ações.	Gerente de Unidade Coordenadores Supervisor de Produção Analista de RH Júnior, Pleno e Sênior
Procedimento de Segurança	Atendimento padrões de Segurança e NRs. Realização treinamentos. Busca de boas práticas de segurança nas outras unidades. Melhorias máquinas e ergonomia. Programas semanais DSS e PCS. Tratar na reunião semanal de Gente e Gestão assuntos relacionados à Segurança.	Todos praticantes
Procedimentos de Produção e Qualidade Normativas de Clientes Portarias SIF. Legislação: trabalhista, NRs, PCD e Aprendiz	Controle, investigação e tratativa das Reclamações e Anomalia de Cliente (RACs). Boas Práticas de Fabricação. Realização de Auditorias Internas. Reduzir perdas de insumos. Acompanhar o rendimento. Atender diariamente programação PCP (Aderência). Evitar quebras/paradas máquinas. Focar em boas práticas de fabricação. Reuniões diárias de produção	Todos os praticantes

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir do Quadro 4 observa-se que existe uma conexão entre os elementos, as práticas (o que) orientam as práxis (o como) que são realizadas pelos praticantes (quem). Esta conexão suscita o *strategizing* e faz com que as estratégias sejam construídas e reconstruídas gerando novas práticas, promovendo melhor performance de indicadores e melhoria em aspectos comportamentais na unidade de negócios X.

Sendo assim, as práticas influenciam as práxis e os praticantes devido à forma que estão estruturadas e pelo alinhamento que possuem com a cultura e com os valores da organização. Destaca-se que algumas das práticas identificadas são exclusivas da unidade estudada, tendo em vista ao grupo empresarial ao qual pertence, como, por exemplo, o treinamento de absenteísmo e a reunião do DRE, que são referenciais para as outras unidades, por estarem ajudando a unidade de negócios X ter um desempenho superior.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta investigação se propôs a analisar o processo do *strategizing* em uma unidade de negócios do ramo alimentício. A partir dos três elementos teóricos da perspectiva da EPS, as práticas, as práxis e os praticantes. Compreendeu-se que apesar de a unidade de negócios apresentar uma diretriz estratégica corporativa formalizada, o *strategizing* na unidade ocorre por meio dos entendimentos compartilhados pelos praticantes, pela legitimação das práticas existentes, criadas e adaptadas, e pelas interações nos episódios de práxis.

Sendo assim, o *strategizing* na unidade integra-se de comportamentos rotinizados e interconectados e formas de se realizar às atividades, como o corpo, a mente, o conhecimento, a emoção e a motivação. As estratégias são construídas e reconstruídas no cotidiano pelos praticantes legitimando o desempenho superior da unidade em relação ao grupo empresarial que faz parte. Este processo demonstra que a estratégia não se constitui de uma dicotomia entre conteúdo e processo, mas de uma relação mútua, em que um reforça o outro.

A partir da aquisição da unidade estudada, houve mudanças na forma de conduzir a estratégia, estabeleceu-se reuniões, comitês e ferramentas para o monitoramento dos resultados, com ênfase na cobrança, controle e foco. As reuniões foram consideradas pelos praticantes como fundamentais no *strategizing* e foram apreendidas como uma “prática”

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

(como fazer) e como uma “práxis” (aquilo que é realmente feito). Nas reuniões, as estratégias são mais bem compreendidas, organizadas e constituídas, tornando-se esse recurso ainda mais manifesto pelo recente processo de aquisição.

Os praticantes da unidade são colaboradores que compõem o nível alto de gestão e alguns colaboradores que compõem o nível intermediário. A participação do nível operacional na estratégia não foi observada, apesar desses atores serem também potenciais praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; ANDRADE; BRITO; BAETA, 2016). A perspectiva da EPS, entende que os praticantes são todos os atores envolvidos no *strategizing*, indivíduos ou grupos agregados, internos ou externos, dos diferentes níveis da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Diversas práticas formais se materializam na unidade por meio de materiais de treinamento em PowerPoint, procedimentos, políticas e regras descritos e disponíveis no SGE ou no Intranet. Essa materialização promove mais clareza no processo de *strategizing* e os praticantes são mais bem orientados na execução das atividades estratégicas (WELZEL; LAVARDA, 2016). Além disso, as ações e interações realizadas não ocorrem somente por meio dos ritos, tais como reuniões e comitês, mas de forma informal e coletiva no cotidiano da unidade, por exemplo, o grupo de WhatsApp da área de custo.

Como contribuição do estudo, com o foco em como ocorre o *strategizing* na unidade de negócios X, percebeu-se a importância da participação dos gestores de nível médio no processo, fortalecendo a atuação deste nível em contextos de mudança organizacional. Também se observou que o *strategizing* compreende nuances particulares da prática social dos indivíduos, desde os aspectos de conhecimentos individuais, habilidades e experiências dos praticantes envolvidos, até a cultura e valores da empresa. A pesquisa ainda revelou que em momentos de transição, como um processo de aquisição, o *strategizing* se torna mais manifesto, e os praticantes compartilham mais entendimentos para conjuntamente construir sentido ao que deve ser realizado.

Este estudo colabora com a literatura de EPS, por meio das discussões em torno de como o processo do *strategizing* é realizado em unidade de negócios do ramo alimentício, explorando os elementos, práticas, práxis e praticantes, assim como o nexo existente entre

eles. Destaca-se que ainda existe uma carência de estudos que tratam dos processos em organizações específicas constituindo-se de um gap de pesquisa (PEPPARD; GALLIERS; THOROGOOD, 2014).

Recomenda-se novos estudos voltados para as práticas do contexto extraorganizacional, a partir de um olhar para as questões institucionais, visto que emergiram neste estudo e precisam ser aprofundadas, dado que as organizações que precisam obter legitimidade e ajuda do ambiente, necessitam criar normas e atender exigências externas (SCOTT, 1995). Outra recomendação é o entendimento do papel das reuniões no *strategizing* em contextos de mudanças, esse recurso precisa ser aprofundado e mais bem compreendido.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, L. P.; BRITO, M. J.; BAETA, O. V. Contribuições do pragmatismo para a estratégia como prática social. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 7, p. 15-26, 2016.
- AVILA, C. L. *et al.* Práticas cotidianas e o fazer estratégia na kairós: notas para estudos alternativos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.13, n. 1, p. 80-98, 2013.
- AZEVEDO, C. E. F. *et al.* A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE*, 4., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: EnEPQ, 2013.
- BAETA, A. V.; BRITO, M. J.; TONELLI, D. F. Estratégia como prática social e discursiva: possibilidades de aplicação da abordagem no contexto brasileiro. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 6, p. 18-32, 2016.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, Mandsaur, v.47 n.4, p. 523-549, 2004.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *In: Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (Eds). Strategy as practice: research directions and resources.* Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2014.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 159-170, 2015.
- BRENNAN, N. M.; KIRWAN, C. E. Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Bingley, v. 28, n. 4, p. 466-493, 2015.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 719-749, 2015.

CLOUTIER, C.; LEBARON, C.; WHITTINGTON, R. Objects of Attention: Material Artefacts and Strategic Issue-Sustaining over Time. *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS, 10510., 2015, Nova York. **Anais [...]**. Nova York: AOM, 2015.

HENDRY, K. P.; KIEL G. C.; NICHOLSON G. How Boards Strategise: a strategy as practice view. **Long Range Planning**, United Kingdom, v. 43, p. 33-56, 2010.

HENFRIDSSON, O.; LIND, M. Information systems *strategizing*, organizational sub-communities, and the emergence of a sustainability strategy. **Journal of Strategic Information Systems**, United Kingdom, v. 23, n. 1, p. 11-28, 2014.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, Mandsaur, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 40, n. 1 p.23-55, 2003.

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

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, Berlin, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. *Strategizing*: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, United Kingdom, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a framework for understanding technologies of rationality in practice. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n.3, p. 248-259, 2016.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization studies**, United Kingdom, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, United Kingdom, v. 1, n. 1, p.69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: practices for doing strategy with “stuff”. **European Management Journal**, Germany, v. 31, n. 1, p.41-54, 2013.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and *Strategizing*: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

JOHNSON, G. *et al.* **Strategy as practice**: Research directions and resources. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

KISFALVI, V.; SERGI, V.; LANGLEY, A. Managing and mobilizing microdynamics to achieve behavioral integration in top management teams. **Long Range Planning**, United Kingdom, v. 49, n. 4, p. 427-446, 2016.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LUNDGREN, M.; BLOM, M. Textual objects and *strategizing*: the influence of documents as active objects on strategic recursiveness. **Journal of Change Management**, Londres, v. 16, n. 3, p. 223-244, 2016.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NICOLINI, D. **Practice theory, work & organization**: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2012.

OLIVEIRA JR., P. F. P.; ARAÚJO, M. B. Discussão dos modelos seminais em estratégia como prática. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 17, p. 14-28, 2016.

ORLIKOWSKI, W. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PEPPARD, J.; GALLIERS, D. R.; THOROGOOD, A. Information systems strategy as practice: Micro strategy and *strategizing* for IS. **Journal of Strategy Information Systems**, United Kingdom, n. 23, v.1, p. 1-10, 2014.

POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. S. A organização das práticas na gestão das escolas públicas brasileiras: uma alternativa de estudo para o contexto escolar. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 28-43, 2015.

RECKWITZ, A. Toward. Theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, United Kingdom, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

SACHETTO, R. S.; BATAGLIA, W. O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 254-263, 2016.

SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 479-499, 2013.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

SILVA, F. O.; HANSEN, P. B. Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. **Revista Brasileira de Estratégia**, Porto Alegre, v. 5, n.3, p. 255-267, 2012.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, New York, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, United Kingdom, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e *strategizing*: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2012.

WALTER, S. A.; BACHL, T. M.; BARBOSA F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. **Revista Brasileira de Estratégia**, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012.

WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. Modelo de *strategizing* da responsabilidade social corporativa: sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da estratégia como prática. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.18, n. 44, p. 9-24, 2016.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, London, v.27, n.5, p. 613-634, 2006.

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

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *In: PROCEEDINGS OF ANNUAL MEETING OF ACADEMY OF MANAGEMENT*, 2002, Denver. **Anais [...]** Denver: AOM, 2002.

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

WHITTINGTON, R. The massification of strategy. **British Journal of Management**, United Kingdom, v. 26, n. 1, p. S13-S16, 2015.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

WHITTINGTON, R; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. *In: EGOS COLLOQUIUM, 20th., 2004, Ljubljana. Anais [...] Ljubljana: EGOS, 2004.*

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI; P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.