

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS
Processo de Formação da Estratégia Deliberado e o *Strategizing*: Considerando a
Perspectiva da Estratégia como Prática

AUTORES

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau
rlavarda@furb.br

FERNANDO EDUARDO CARDOSO

FURB - Universidade Regional de Blumenau
fernando_cardoso@ymail.com

RESUMO

Neste estudo se busca investigar como ocorre o *strategizing* considerando a perspectiva da *strategy-as-practice* quando as estratégias da organização são deliberadas (MINTZBERG e WATERS, 1985). Nesta última década o foco dos estudos em estratégia tem sido colocado nas investigações sobre processo, na estratégia como prática ou *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2003, BALOGUN, HUFF, JOHNSON, 2003; JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Para os referidos autores, os resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia-a-dia das atividades organizacionais. Estes estudos pretendem re-conceituar a estratégia como uma atividade social, considerando que a estratégia não é algo que a organização possui, mas sim algo que seus membros realizam. Estabeleceu-se como proposição teórica que a estratégia como prática é resultado da intersecção entre *praxis*, práticas e praticantes, dentro de um modelo integrador de formação da estratégia (deliberada e emergente) articulado pelo *middle manager*. Para o alcance do objetivo proposto foi adotada a metodologia qualitativa (YIN, 2005), através do estudo de um único caso (EISENHARDT, 1989). Através do fluxo de atividades, das práticas e dos atores organizacionais articulados pelos *middle managers*, se obteve um melhor entendimento da *strategizing*, comprovando que a estratégia como prática está presente na empresa estudada.

Palavras-chaves: Estratégia Deliberada. Estratégia como prática. *Middle manager*

Abstract

This study aims to investigate how does the strategy as practice (or strategizing strategy-the-practice) when the organization's strategies are deliberate (Mintzberg and Waters, 1985). In the last decade the focus of studies in strategy has been put in the research on process, strategy as practice or strategizing (JARZABKOWSKI, 2003, Balogun, HUFF, JOHNSON, 2003; JOHNSON, MELIN and Whittington, 2003; JARZABKOWSKI, Balogun and SEIDL, 2007). For these authors, the results are found in strategic processes and practices that constitute the day-to-day organizational activities. These studies intend to re-conceptualize strategy as a social activity, whereas the strategy is not something the organization has but something its members do. Established itself as a theoretical proposition that strategy as practice is the result of the intersection of praxis, practices and practitioners within an integrative model of strategy formation (deliberate and emergent) articulated by the middle manager. To achieve the proposed objective qualitative methodology was adopted (Yin, 2005), by studying a single case (Eisenhardt, 1989). Through the flow of activities, practices and organizational actors articulated by the middle manager, was obtained a better

understanding of strategizing, proving that the strategy as practice is present in the studied company.

Key-words: Deliberate Strategy. Strategy with practice. Middle manager

INTRODUÇÃO

Atualmente o foco dos estudos sobre estratégia está na investigação do *strategizing* considerando a perspectiva da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2003, 2004; BALOGUN, 2003; JOHNSON *et al.*, 2003; REGNÉR, 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.* 2007). Os resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia-a-dia de atividades organizacionais (JOHNSON *et al.*, 2003). Para Balogun *et al.* (2003) o estudo de micro processos é uma importante consequência da evolução natural das teorias sobre organizações e sua gestão.

A investigação desta perspectiva da estratégia como prática propicia uma nova condução nos estudos sobre estratégia. Segundo Jarzabkowski *et al.* (2007) a estratégia implantada de cima para baixo não é suficiente. Todos os atores da organização estão envolvidos na implantação das estratégias, não somente os atores no topo da pirâmide.

Segundo Balogun *et al.* (2003) são nas rotinas idiossincráticas e comportamentos das pessoas que é encontrada mais frequentemente a vantagem estratégica. Supõe-se que com a formalização e controle da estratégia, os atores organizacionais não levam em consideração sua bagagem cultural e o modo como vêem as coisas deixando de influenciar nos processos, e conseqüentemente, a essência da prática estratégica é reduzida. As estratégias definidas pela empresa devem ser acompanhadas durante o processo de gestão. Assim, Andersen (2000) acredita que as estratégias podem formar-se nos distintos níveis organizacionais, ou seja, o processo de formação da estratégia pode ser tanto *top-down* (deliberadas) como *bottom-up* (emergentes), dependendo da necessidade da organização para fazer frente às instâncias do ambiente.

Neste contexto, buscamos investigar como ocorrem as práticas estratégicas quando as estratégias da organização são deliberadas [conceito de estratégia deliberada ou estratégia *top-down* de (MINTZBERG e WATERS 1985)].

Para o alcance deste objetivo adotamos a metodologia qualitativa (YIN, 2005) a partir do estudo de um único caso (EISENHARDT, 1989), no qual buscou-se conhecer as práticas estratégicas em uma companhia têxtil localizada na cidade de Blumenau, sul do Brasil.

A questão de pesquisa que buscamos responder com este estudo é: Como se desenvolve a estratégia como prática (*strategizing*), quando o processo de formação da estratégia é tipicamente *top-down* ou deliberado?

Com este estudo esperamos encontrar que, por mais deliberadas que sejam as estratégias de uma organização, a estratégia como prática se desenvolve a través da participação ativa, decorrente do envolvimento de diversos atores que possuem comportamentos, características e visões diferentes e que interferem ou influenciam na estratégia deliberada pela alta direção. Segundo Johnson *et al.* (2003) os atores humanos dão forma à atividade de maneira que o resultado estratégico é uma consequência destas ações.

Assim, passamos a revisar teoricamente como ocorre o processo de formação da estratégia e a estratégia como prática; posteriormente apresentamos a metodologia da pesquisa, seguida da análise dos resultados e as discussões finais com as limitações, implicações e futuras linhas de pesquisa.

1 Processo de Formação da Estratégia e o *Middle Management*

A maioria dos estudos sobre estratégia se prende nos macro níveis de análise, constatado por uma revisão bibliográfica realizada por Johnson e Bowman (1999); nesses estudos as estratégias envolvem as ações organizacionais ligadas ao ambiente externo da organização, vistas como a forma destas serem competitivas e obterem o sucesso.

Esta tendência de estudos sobre estratégia desde uma perspectiva macro teve maior influência da década de 80, quando Porter (1986) introduziu os conceitos de estratégias

genéricas de liderança de custo e de diferenciação, associando o conceito de estratégia à competitividade. Segundo Jarzabkowski *et al.* (2007) as últimas três décadas proporcionaram um desconforto geral na maneira que se direcionou os estudos sobre estratégias. Desde as contribuições de Porter (1986) a pesquisa sobre estratégia foi baseada na maior parte do tempo na tradição da microeconomia. Este desconforto propiciou que o campo da pesquisa da estratégia como prática (*strategizing* ou *strategy-as-practice*) crescesse rapidamente nos últimos anos. As principais tradições teóricas e empíricas dentro da macro abordagem indicavam a necessidade de estudos com uma perspectiva mais micro da estratégia, a fim descobrir ligações plausíveis para o desempenho e oferecer guias concretos de ação gerencial (JOHNSON *et al.* 2003).

A estratégia como prática começou a ser o foco de alguns pesquisadores na década de 90 (WHITTINGTON, 1996). Entretanto, Smircich e Stubbart (1985) já apresentaram um estudo com uma perspectiva mais prática da estratégia, quando consideraram que “ambientes são encenados por meio da construção social e os processos de interação de atores organizados”, destacando ainda que as pessoas, com suas atuações, que vão determinar como a estratégia será implementada.

Johnson *et al.* (2003) defendem essa mudança dos estudos sobre estratégia para uma perspectiva micro e para o processo de formação da estratégia. Mais especificamente apelam para uma ênfase nos detalhes dos processos e práticas que constituem o dia-a-dia de atividades organizacionais, que dizem respeito a resultados estratégicos. A visão das atividades da estratégia e a formação da estratégia são apontadas como muito importantes para uma organização obter benefícios, entre eles, alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, identificar e desenvolver uma única atividade ou competências essenciais da organização.

Assim, considerando uma análise microorganizacional dos processos de tomada de decisão da organização, podemos classificar o processo de formação da estratégia como *top-down* ou deliberado (ANSOFF, 1965; PORTER, 1986), *bottom-up* ou emergente (MINTZBERG, 1973; Quinn, 1978; Farjoun, 2002) e *middle-up-down* ou processo integrador de formação da estratégia (MINTZBERG e WATERS, 1985; HART, 1992; HART e BANBURY, 1994; ANDERSEN, 2000 e 2004; LAVARDA e CANET-GINER, 2009a, b).

O processo de formação da estratégia deliberado e emergente representa o extremo do paradoxo da formação da estratégia. Enquanto as estratégias deliberadas representam a formalização da estratégia, sendo desenvolvidas do topo para base, envolvendo somente a alta direção, as estratégias emergentes são associadas aos processos, desde as atividades ou decisões diárias, como a participação de toda organização, sendo desenvolvidas da base para o topo.

Na visão de Mintzberg e Waters (1985) a diferença fundamental entre estratégia deliberada e emergente, está em considerar o foco, a direção e o controle. Nas estratégias deliberadas a ênfase está na direção central e hierarquias, estão associadas ao planejamento estratégico formal, focaliza o controle, fazendo com que a estratégia como prática seja engessada, reduzindo a vantagem estratégica. Nas estratégias emergentes a ênfase está nas ações coletivas e comportamentos convergentes, focalizando o aprendizado.

Mintzberg e Waters (1985) concluíram que as formas puras de formação de estratégia, ou seja, estratégia puramente emergente ou estratégia puramente deliberada, não são encontradas na prática. Os autores sugerem oito tipos de estratégias que se aproximam ou se distanciam gradativamente dos extremos. Esses tipos de estratégias apresentam características de estratégias deliberadas e emergentes em proporções variadas: planejada (origem em planos formais; existem intenções precisas; formuladas e articuladas por uma liderança central; apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas, em um ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais

deliberadas); empreendedora (origem na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis às oportunidades; estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes); ideológica (origem em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva, de forma inspiradora; estratégias relativamente deliberadas); guarda-chuva (origem em restrições; liderança com controle parcial das ações; a estratégia poder ser descrita parte deliberada e parte emergente); processo (origem no processo; liderança controla aspectos processuais da estratégia como contratações ou estrutura, deixando os aspectos do conteúdo para outros atores; estratégias parte deliberada, parte emergente); desarticulada (origem em enclaves e empreendimentos; ausência de intenções centrais ou contradição com as mesmas; estratégias emergentes sejam ou não deliberadas para os atores); consenso (origem em consenso; por meio de ajustes mútuos, atores convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais; estratégias mais emergentes); e imposta (origem no ambiente que dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora se internalizadas pela organização podem se tornar deliberadas).

As estratégias emergentes e deliberadas são importantes e devem ser levadas em consideração pelos estrategistas. Segundo Mintzberg e Waters (1985), a escolha estratégica requer sensibilização, em um grau elevado que caracterize a eficácia dos gestores e a eficácia das organizações.

Por outro lado, o processo integrador de formação da estratégia é aquele que equaciona os dois processos anteriores, é a soma da estratégia deliberada e emergente (ANDERSEN, 2004, LAVARDA e CANET-GINER, 2009a, b).

O processo de formação da estratégia integrador possui a necessidade de um processo estratégico planejado e um processo estratégico descentralizado (ANDERSEN, 2004). O processo planejado está ligado à racionalidade, centralização e formalização em níveis elevados (ANSOFF, 1987). Por outro lado, o processo estratégico descentralizado está relacionado à participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização na tomada de decisão.

O processo integrador de formação da estratégia dá espaço à participação, em virtude de que a estratégia não deve ser imposta do topo para base, esta pode também emergir das iniciativas estratégicas que ocorrem com os trabalhos de grupo (LAVARDA e CANET-GINER, 2009a, b). Assim, a racionalidade e a participação devem se ajustar e se integrar principalmente para atender às necessidades de mudança da organização e do contexto.

É importante destacar que este processo integrador de formação da estratégia requer que o nível médio da hierarquia seja atuante. Esta perspectiva de participação do *middle manager* no processo de formação da estratégia tem sido desenvolvida por diversos estudos que destacam o papel articulador dos médios gerentes como os principais responsáveis por essa integração estratégica (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, 2000; FLOYD e LANE, 2000, LAVARDA e CANET-GINER, 2009 a, b; CARDOSO e LAVARDA, 2010, e outros).

O *middle management* está em contato com a alta direção, retransmitindo o que foi planejado no topo da organização para os atores da base; do mesmo modo está em contato com a base, onde é realizada a estratégia como prática, retransmitindo o aprendizado que surgiu com as atividades em grupo para o topo da organização, e vice-versa. Ele realiza a mediação das estratégias emergentes e deliberadas.

Nesta linha percebemos que a perspectiva integradora (*middle-up-down*) das estratégias deliberadas (*top-down*) com as estratégias emergentes (*bottom-up*), abre espaço para a participação, a articulação, a negociação relativa às atividades que ocorrem no dia-a-dia da organização alterando, ou não, o que havia sido planejado previamente.

É neste espaço de interação que aparece o que se denomina de *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; JARZABKOWSKI e FENTON, 2006;

JARZABKOWSKI *et al.* 2007, JARZABKOWSKI, 2008; JARZABKOWSKI e SPEE, 2009; SPEE e JARZABKOWSKI, 2009) ou estratégia como prática, que passamos a revisar.

2 *Strategy-as-Practice* ou Estratégia como Prática

Os principais estudos sobre a estratégia como prática são recentes e objetivam explicar como os atores organizacionais realizam o trabalho de estratégia por meio da relação com os outros atores, integrando as práticas do contexto ligadas ao processo de gestão (JARZABKOWSKI, 2003, 2004 e 2005).

Jarzabkowski (2004) afirma que cada vez mais a estratégia deve ser encarada como uma prática, algo a ser realizado. O conceito de estratégia como prática se define em duas direções. De um lado a estratégia que existe dentro das organizações, que envolve as pessoas em todos os detalhes necessários. De outro, existem os fatores externos que influenciam a organização da sociedade em geral e que fazem os responsáveis pelos negócios, consultoria e pessoas elaborarem práticas estratégicas que ajudam a adaptar a empresa ao mundo em que se vive. A autora destaca que o processo de fazer a estratégia acontecer, pode ser visto como uma mistura de ação e direção, no qual o conhecimento adquirido dessa interação faz com que a estratégia aconteça.

Destacamos dois estudos de como a estratégia como prática pode ser estudada. O estudo de Whittington (2006) que apresenta um modelo no qual a estratégia é dimensionada como a interrelação de três temas (*praxis*, práticas, praticantes), e posteriormente, o estudo de Jarzabkowski *et al.* (2007) que apresenta um roteiro que deve ser seguido para o estudo da estratégia numa perspectiva prática.

Os estudos de Whittington (2006) apresentam a pesquisa da estratégia baseada em três conceitos: *praxis*, práticas e profissionais praticantes. Estes conceitos compõem a integração da prática estratégica. O autor enfatiza que é necessário compreender como são desenvolvidas as práticas estratégicas e como elas são divulgadas, tanto dentro como fora das organizações. Práticas mais adequadas e estratégias eficazes contribuem para uma melhor performance organizacional.

Em relação aos conceitos apresentados por Whittington (2006), a prática é distinguida como a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos, e a *praxis* como a atividade atual, o que as pessoas fazem na prática. Ou seja, as práticas orientam a atividade e a *praxis* a atividade em si. *Praxis* tem relação com a *intentio*, a intencionalidade de todo ato humano (ponto central das filosofias existencialistas e fenomenológicas), a direção e, portanto, o sentido que se dá aos atos, e é esse sentido/direção que deve ser resgatado na pesquisa sobre estratégia como prática. A *praxis* é o modo como as práticas são executadas pelos praticantes da estratégia

Os profissionais são as pessoas responsáveis em exercer estas práticas. São os que fazem o trabalho de delinear e executar as estratégias. O autor comenta que os responsáveis por cargos de supervisão também possuem suas participações na elaboração e desenvolvimento de estratégias, afinal, eles são responsáveis pelo acompanhamento e execução das estratégias e têm condições de interferir no processo com as experiências que foram vivenciadas, sejam elas positivas ou negativas.

As práticas estratégicas são orientadas pelos gestores, os profissionais praticantes e, à medida que eles colocam em prática estas estratégias, existe um retorno aos gestores do que realmente ocorre e o que é necessário para aperfeiçoar estas estratégias.

Neste estudo Whittington (2006) apresenta algumas implicações sobre a prática estratégica, entre elas, que as pessoas são o centro da reprodução, transferência e inovação da prática estratégica e que a eficácia depende fortemente da *praxis*, da capacidade de acesso e de como será a implantação de práticas estratégicas prevaletentes.

O modelo apresentado por Whittington (2006) é reinterpretado por Jarzabkowski, *et al* (2007), explicitando a interrelação entre estes três elementos e destacando que o *strategizing* ou a estratégica-como prática é uma área comum (intersecção) entre: os atores (praticantes) que moldam as práticas que são combinadas e adaptadas na construção da *praxis* (ação humana) no dia-a-dia, ou seja, nas práticas sendo realizadas pelos atores organizacionais (Figura 1).

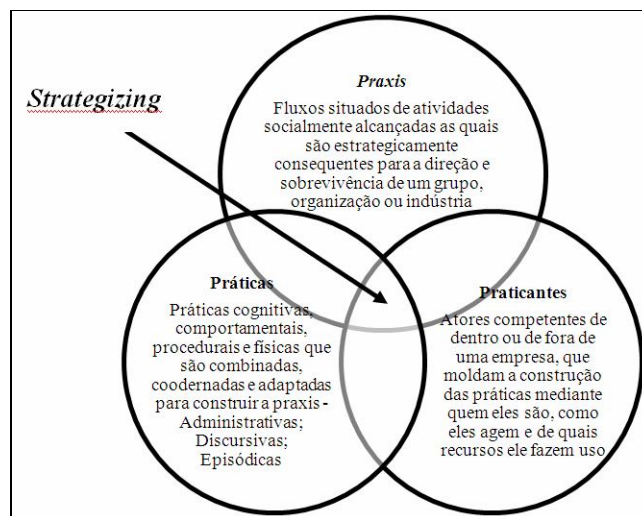


Figura 1– Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática
Fonte: Adaptado de Jarzabkowski *et al.* (2007, p. 11)

De acordo com Jarzabkowski *et al.* (2007) para definir a agenda de estudo da estratégia numa perspectiva prática é necessário responder cinco perguntas: a) o que é estratégia? b) quem é o estrategista? c) o que os estrategistas fazem? d) o que uma análise dos estrategistas e suas atividades explicam? e) como pode uma organização existente e a teoria social informar uma análise de estratégia como prática?

Em resumo cinco aspectos precisam ser abordados nos constantes desafios da investigação em estratégia como prática. São eles: os profissionais, a ligação entre praticantes e a *praxis*, a ligação entre a prática e os profissionais, as teorias da prática (que fornecem explicações conceituais das dinâmicas sociais envolvidas na realização da estratégia) e, por último, as implicações metodológicas de diferentes abordagens teóricas.

Nos seus estudos Whittington (2006) e Jarzabkowski *et al.* (2007) apresentam um direcionamento para a realização de pesquisas sobre a estratégia como prática. Estas pesquisas vêm ganhando relevância no campo da estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006, ROULEAU, 2005), no entanto, percebe-se que as mesmas não são conclusivas, abrindo espaço para a busca de respostas para questionamentos que se têm levantado.

Com base no marco teórico revisado (Figura 2) e buscando responder a: Como se desenvolve a estratégia como prática, quando a estratégia organizacional é deliberada?

Estabelecemos uma proposição teórica para delinear o estudo empírico:

P1: A estratégia como prática é resultado da intersecção entre *praxis*, práticas e praticantes, dentro de um modelo integrador de formação da estratégia (deliberada e emergente) articulado pelo *middle manager*.

3 Método de Pesquisa

A presente pesquisa se classifica do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa, empregando a metodologia de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989). Do ponto de vista da forma de abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como

explicativa, já que tem como objetivo investigar como ocorrem as práticas estratégicas quando as estratégias da organização são deliberadas.

Seleção do Caso: Este estudo foi realizado em uma indústria têxtil de grande porte, localizada na cidade de Blumenau, sul do Brasil. A seleção do caso foi intencional (EISENHARDT, 1989) onde uma das características necessárias à organização objeto de estudo era que tivesse um processo de formação da estratégia tipicamente deliberado.

Por outro lado, esta seleção se justifica pela participação ativa de um dos pesquisadores na organização no período dos últimos doze anos, o que propicia o conhecimento dos grupos sociais de forma ampla, e, em profundidade, o entendimento das suas políticas, cultura, história, e ambiente. Ademais, houve interesse e concordância da empresa para que os demais investigadores tivessem respaldo e suporte para desenvolvimento da pesquisa (GODOY, 1995), possibilitando maior fiabilidade dos dados. A identificação da empresa será preservada e será usado o nome fictício de Cia Delta.

Na coleta de dados consideramos: (i) a entrevista semi-estruturada que ocorreu com os três gerentes comerciais e um coordenador da área comercial, que e foi realizada no mês de novembro de 2009; (ii) a análise dos documentos, que, entre os diversos documentos utilizados, dividimos os mesmos em dois grupos: os documentos preparados pela empresa e os documentos que não foram produzidos pela própria empresa. (iii) a observação participante onde, para Yin (2005) o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas sim assume funções dentro do estudo de caso podendo participar dos eventos em estudo, destacamos que neste estudo um dos pesquisadores pode participar da elaboração das atividades analisadas. (iv) a observação direta, que para Chia e Makay (2007) se constitui em uma fonte de informações, foi realizada tendo como suporte um bloco de anotações na forma de um diário, onde foram registrados os principais fatos ocorridos durante a pesquisa, e onde foram evidenciadas as mudanças e evoluções ocorridas no período de estudo. Neste trabalho a observação direta ocorreu durante o período integral do pesquisador na empresa, participando ativamente das atividades diárias da mesma.

Destacamos que a triangulação dos dados foi assegurada usando as fontes de coleta citadas evitando o viés potencial de uma única fonte de dados e auxiliando na construção de análises mais completas e precisas através da convergência das fontes de evidência (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

A análise integrada das diferentes fontes de coleta de dados (entrevista, observação participante e direta e análise de documentos), nesta fase do estudo (que é mais amplo) se resume à análise de uma atividade específica que será detalhada a seguir. Assim, adotamos as técnicas de análise de dados: exame de padrão de comportamento (EPC) e *pattern matching* (PM) integradas (PÉREZ-AGUIAR, 1999). Estas técnicas consistem em comparar o fenômeno real com um padrão de comportamento. Portanto, analisamos a estratégia como prática social através das atividades relacionadas à ferramenta de “estratégia de atuação”, detalhando as ações envolvidas, como funciona a cultura, o ambiente, o dia-a-dia da organização (fenômeno real) comparando com o que propõe o marco teórico (proposição de estudo).

5 Resultados do Estudo de Caso

A partir da coleta de dados, passamos a descrever as estratégias que são deliberadas pela alta direção (estratégias de negócio). Estratégia de negocio para Bulgacov, Souza, Prohmann, Coser e Baraniuk (2007) tem como foco básico identificar como competir no mercado escolhido – estas são as estratégias que serão colocadas em prática pelos atores da organização, orientadas pelo *middle manager*. A seguir, descrevemos como ocorre a estratégia como prática social, através da descrição e análise do fluxo de atividades que são colocadas em prática e como uma decorrência da estratégia deliberada pela alta direção.

5.1 Estratégias de negócio - deliberadas

Primeiramente identificamos a partir da análise de documentos (principalmente planejamento estratégico) e da entrevista com o diretor comercial, as principais estratégias de negócio elaboradas pela empresa.

A alta administração da empresa, após muitas fases turbulentas e diversos processos de mudança, decidiu colocar uma meta de dobrar o faturamento da empresa em apenas cinco anos, iniciando em 2007. Antes do ano de 2007 o faturamento anual da empresa era de R\$ 500 milhões por ano, com a meta de dobrar o faturamento a empresa deve chegar a um faturamento de R\$ 1 bilhão até final do ano de 2011. Dentre as ações definidas pela alta administração, foi contratada uma empresa de consultoria, além de se aproveitar o *know-how* dos consultores internos, diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e conselheiros. Com isto a alta direção da empresa conseguiu elaborar a sua estratégia respondendo as perguntas “o que” e “como” (JARZABKOWSKI *et al.* 2007). O que fazer e como fazer para alcançar seu objetivo macro (dobrar o faturamento). Assim passamos a descrever as estratégias de negócio estabelecidas pela empresa. As estratégias elaboradas foram:

- a) reposicionar a marca como moda acessível: a marca da empresa é reconhecida por 88% dos clientes, a marca é forte e tem potencial de crescimento. Pensando nesta aceitação do produto a empresa optou em reduzir o preço de alguns produtos de moda básica, apostando na venda de produtos de moda que tem um valor agregado;
- b) expandir e fortalecer a Rede *Store*: através de um mapeamento realizado pela empresa o estudo mostra que ainda há espaço para, no mínimo, dobrar o número de lojas. Como os estudos mostram que a participação de mercado da empresa é sempre maior em cidades onde existem lojas, a empresa optou em expandir o número de lojas conquistando um número cada vez maior de consumidores de seus produtos;
- c) aumentar o número de lojas próprias: a empresa pretende, ainda, aumentar o número de lojas próprias, normalmente lojas-modelo de maior tamanho, em torno de 200m² a 240m², e que demandam maior investimento inicial, incluindo o custo do ponto. A estratégia é proporcionar uma auto-visibilidade da marca pelos consumidores;
- d) incrementar as vendas no varejo multimarcas: a empresa reforçou a equipe de vendedores – chamados representantes comerciais, investindo no treinamento e qualificação dos mesmos;
- e) Aumentar a oferta de crédito na Rede desta *Store*, a Companhia planeja expandir a operação do cartão (“Cartão Desta”) com base em um acordo comercial com instituição financeira com compartilhamento de resultados e, eventualmente, de riscos, possibilitando assim a compra dos produtos em melhores condições de pagamento. Para incentivar os clientes a adquirirem o cartão varias campanhas foram elaboradas, oferecendo descontos na primeira compra com o cartão;
- f) aumentar a oferta pública de ações: em julho de 2007, a empresa realizou emissão de ações na bolsa de valores e desde então, ampliou sua base de acionistas, com maior *free float*, e tem participado ativamente do mercado de capitais. A estrutura de capital mais sólida, aliada ao fortalecimento da estrutura organizacional, permitiu a consolidação dos investimentos planejados para os próximos anos, em abertura de lojas próprias, tecnologia de informação e tecnologia industrial.

Nesta primeira fase, a empresa realizou pesquisas e buscou informações do ambiente. Muitas reuniões foram realizadas em São Paulo e em Blumenau para definição das estratégias. Uma equipe de consultores se instalou internamente para agilizar o processo de busca de informações e de tomada de decisões. Dependendo da informação necessária, e da

decisão a ser tomada houve diversas reuniões, muitas delas com os diretores, outras com os gerentes, reuniões entre departamentos, toda a empresa foi envolvida para que o processo estratégico pudesse ser o mais acertado.

5.2 Estratégia como prática social

Nesta segunda fase, após ter definido as estratégias deliberadas pela alta direção, se começou a colocar em prática o que foi planejado, onde descrevemos como ocorreu, o que classificamos como: o *strategizing* ou a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2003, 2004 e 2005).

Em dezembro de 2008 ocorreu na cidade de São Paulo uma reunião de encerramento do ano onde estiveram presentes diversos membros responsáveis pela execução da estratégia como prática da empresa, como diretores e gerentes de diversas áreas. Na ocasião foram apresentados os resultados da empresa e as expectativas para os próximos anos. Posteriormente, foi apresentado um plano para realização da estratégia “incrementar as vendas no varejo multimarca”, utilizando atividades que seriam desenvolvidas pelos atores organizacionais, orientadas e articuladas pelos gestores (*middle managers*).

Visando cumprir a meta estabelecida na estratégia de “incrementar as vendas no varejo multimarca” a empresa estabeleceu três ferramentas estratégicas chamadas de:

- a) estratégia de atuação: classifica os clientes de acordo com o tamanho da loja e o percentual de participação dos produtos na loja;
- b) curva de Pareto: classifica os clientes de acordo com o faturamento e a quantidade de clientes cadastrados na empresa;
- c) carteira ótima: classifica os clientes de acordo com o faturamento e a margem de lucro.

As três ferramentas estratégicas foram implantadas com a articulação do *middle manager*. Neste estudo, por limitação de espaço e por fazer parte de um projeto maior, vamos estudar detalhadamente uma única ferramenta, a “estratégia de atuação”, deixando as demais ferramentas estratégicas para análise conjunta em estudos futuros.

Para elaboração da ferramenta “estratégia de atuação” os gestores da empresa se basearam nos estudos de Porter (1986), sobre a matriz de crescimento/parcela que é baseada no uso do crescimento da indústria e na parcela de mercado relativa.

A “estratégia de atuação” foi elaborada através da classificação do tamanho da loja dos clientes e o percentual de participação dos produtos na loja. A linha de corte da “estratégia de atuação” foi estabelecida em um tamanho de loja de 60 metros² e um percentual de participação dos produtos na loja de 30%. Tanto a linha de corte do faturamento quanto a margem de contribuição foram decididas em reuniões subsequentes, com a participação dos gerentes de cada regional. Para elaboração da ferramenta “estratégia de atuação” foi utilizado o conhecimento prático do *middle manager* para definir os parâmetros de corte (realizando assim a estratégia como prática, JARZABKOWSKI *et al.* 2007). Com estes parâmetros definidos foi possível classificar os clientes em quatro categorias: a) crescer oportunidade; b) crescer em participação; c) defender posição; e d) blindar.

O entendimento dos gestores foi de que:

- a) crescer oportunidade: envolve os clientes com lojas pequenas, e que têm uma participação pequena dos produtos da empresa em sua loja. É preciso que ações sejam tomadas para que este cliente aumente sua participação percentual de produtos;
- b) defender posição: caracteriza os clientes com uma participação percentual alta, no entanto, o tamanho de sua loja é pequeno. É preciso defender a posição deste cliente de forma a não perdê-lo para a concorrência;

- c) crescer participação: categoria de clientes com loja grande, mas com participação percentual de produtos na loja pequena. Estes clientes já têm uma loja grande, sendo necessárias algumas ações para que o percentual de participação dos produtos na loja aumente;
- d) blindar: significa o melhor de um grupo, nesta categoria estão os clientes desejados pela empresa; o ideal é que todos os clientes tivessem este perfil pelo fato de terem tanto uma loja grande como um percentual de participação dos produtos na loja alto, sendo um cliente com grande potencial de compra para empresa.

Com base nesta ferramenta de estratégia prática, se elaborou a Figura 3, que mostra a distribuição dos clientes em um plano estratégico. Os clientes podem ser classificados em quatro categorias; na parte inferior, os que compram pouco da empresa, são os clientes com um percentual de participação baixa, na parte superior encontram-se os clientes com um percentual alto de participação dos produtos na loja. No grupo da direita da figura encontram-se os clientes com lojas maiores; e o da esquerda, com tamanho de loja pequena, em ambos os grupos existem problemas bem diferentes, que exigem ações e atividades diversas. Em alguns casos é preciso ações e atividades de forma a manter clientes no perfil que ele se encontra. Em outros casos são necessárias ações para que o cliente migre para o perfil seguinte. Para esta necessidade, foram criadas ações e atividades estratégicas como prática para atingir os objetivos, as quais serão analisadas no seguinte tópico deste estudo.

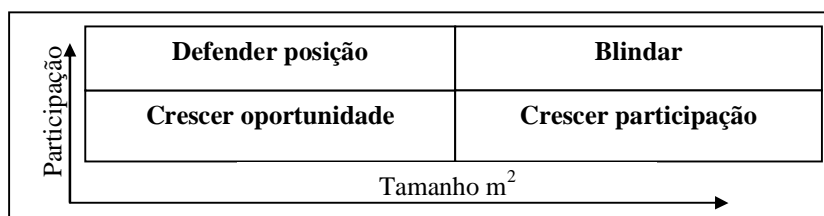


Figura 3 – Categorias da estratégia de atuação

5.3 Fluxo de atividades da Estratégia como prática

Nesta etapa passamos a descrever e analisar as ações e atividades estratégicas colocadas em prática que são decorrência da estratégia “maior” deliberada pela alta direção (incrementar as vendas no varejo multimarca).

Verificamos que a partir de análises realizadas pelos envolvidos no processo de formação da estratégia (gerentes comerciais, especialistas na área) foram definidas quais ações e suas respectivas atividades seriam necessárias para aperfeiçoar os perfis dos clientes de acordo com os parâmetros estabelecidos pela “estratégia de atuação”. Os Quadros de 2 a 5 sintetizam as atividades elaboradas pelos gestores.

Nas atividades relacionadas à “estratégia de atuação” os gestores perceberam a necessidade de evolução dos clientes por estágios obedecendo à limitação do tamanho das lojas. Desta forma o cliente classificado em “crescer oportunidade” receberá ações e atividades para que possa evoluir (aumentar a participação) para categoria “defender posição”, visto que o tamanho da loja limita a migração do cliente para outros perfis, Quadro 2. Segundo o gerente comercial da região sul:

“A empresa precisa ficar atenta em caso de reforma na loja, como o aumento do tamanho físico do estabelecimento, de forma que nessas situações a empresa possa agir de modo a transformar o cliente da categoria “crescer oportunidade” em cliente “crescer participação” ou “blindar”.

Estratégia	Objetivo	Ações	Fluxo de Atividade
Crescer Oportunidade	Crescer no percentual de participação de produtos na loja, transformando em cliente “defender posição”.	Política comercial;	Incentivar com prazo de pagamento e/ou descontos para que o cliente compre mais produtos de coleção e aumente o faturamento.

Quadro 2 – Fluxo de atividade para clientes da categoria “crescer oportunidade”

O cliente da categoria “defender posição” deve receber ações e atividades para que ele possa manter-se se defendendo da concorrência. Quadro 3.

Segundo o gerente comercial da região de São Paulo:

“Nesta perfil o cliente fica limitado devido ao tamanho de sua loja, onde, assim como na fase anterior de “defender posição”, a empresa precisa ficar atenta em caso de reforma na loja como o aumento de tamanho físico do estabelecimento, podendo assim incentivar a migração do cliente para outras fases”.

Estratégia	Objetivo	Ações	Fluxo de Atividade
Defender Posição	Manter o cliente, defendendo sua posição perante concorrência.	Política comercial	Incentivar com prazo de pagamento e/ou descontos para que o cliente compre mais produtos de coleção e aumente o faturamento.
		Aumento <i>mix</i> de moda	Os produtos moda são produtos com valor agregado; a venda destes produtos causa a aumento da margem de lucro.
		Vender programado, roteiro de visitas	Na venda programada o cliente se programa com antecedência comprando produtos e programando o mês e a quinzena em que deseja receber o produto. Isto garante à fábrica a produção com destino certo e o roteiro de visita mostra a empresa interessada no cliente.
		Apoio de material de PDV (ponto de venda)	O material PDV deve ter mais quantidade e qualidade, para manter este cliente.

Quadro 3 – Fluxo de atividade para clientes “defender posição”.

O cliente “crescer participação” receberá ações e atividades para que possa evoluir para cliente “blindar”, Quadro 4.

Estratégia	Objetivo	Ações	Fluxo de Atividade
Crescer participação	Crescer no percentual de participação de produtos na loja transformando em cliente “Blindar”	Política comercial	Incentivar com prazo de pagamento e/ou descontos para que o cliente compre mais produtos de coleção e aumente o faturamento.
		Participação em <i>show room</i>	Convidar o cliente a participar do <i>show room</i> , de forma a mostrar as novidades, tendências de moda.
		Vender programado – roteiro de visitas	Na venda programada o cliente se programa com antecedência comprando produtos e programando o mês e a quinzena em que deseja receber o produto. Isto garante à fábrica a produção com destino certo e o roteiro de visita mostra a empresa interessada no cliente.
		Apoio de material de PDV	O material PDV deve ter mais quantidade e qualidade, para manter este cliente.
		Instalação de <i>corner</i>	O <i>corner</i> é um espaços instalado dentro da loja, personalizado com a marca dos produtos da empresa

Quadro 4 – Fluxo de atividade para clientes “crescer participação”

E o cliente da categoria “blindar” receberá ações com o intuito de fidelizá-lo. Na elaboração das ações/atividades, os gestores pensaram na situação de elevar o cliente para o

próximo nível e assim por diante até numa situação ideal em que todos cheguem ao perfil de cliente “blindar” ou cliente “defender posição”, nos casos onde o perfil fica limitado ao tamanho da loja, Quadro 5. Em análise nos documentos de cadastro de clientes, faturamento e margem da empresa, podemos observar que após a implantação da “estratégia de atuação”, das reuniões e eventos, houve uma clara evolução nas categorias de clientes em ambas as classificações.

Analisando o faturamento e o orçamento da empresa acredita-se que a objetivo macro de dobrar o faturamento, que a princípio estava estimado até o final de 2011, mostra-se promissor. Se a curva de faturamento da empresa se mantiver, ainda no ano de 2010, provavelmente do mês de outubro, a empresa deve ultrapassar o faturamento de R\$1 bilhão, antecipando em 14 meses o planejamento estratégico da empresa. Isto demonstra que as atividades estratégicas, e o trabalho em conjunto dos atores organizacionais articulados pelos gestores (caracterizando o processo emergente de formação da estratégia de Mintzberg e Waters, 1985 e a perspectiva de estratégia como prática de Jarzabkowski, 2003, 2004, 2005), ainda que siga a estratégia elaborada pela alta direção (deliberada), vem surtindo efeitos positivos ou parece ser que estão superando as expectativas da alta direção.

Estratégia	Objetivo	Ações	Fluxo de Atividade
Blindar	Fidelizar o cliente, blindar de forma a não perder o espaço na loja para a concorrência.	Participação em <i>show room</i>	Convidar o cliente a participar do show room, de forma a mostrar as novidades, tendências de moda
		Política comercial	Incentivar com prazo de pagamento e/ou descontos para que o cliente compre mais produtos de coleção e aumente o faturamento.
		Aumento mix de moda	Os produtos moda são produtos com valor agregado; a venda destes produtos causa a aumento da margem de lucro.
		Apoio de material de PDV	O material PDV deve ter mais quantidade e qualidade, para manter este cliente.
		Vender programado – roteiro de visitas	Na venda programada o cliente se programa com antecedência comprando produtos e programando o mês e a quinzena em que deseja receber o produto. Isto garante à fábrica a produção com destino certo e o roteiro de visita mostra a empresa interessada no cliente.
		Participação em <i>show room</i>	Convidar o cliente a participar do <i>show room</i> , de forma a mostrar as novidades, tendências de moda

Quadro 5 – Fluxo de atividade para clientes “blindar”

Nas palavras do coordenador da área comercial:

“Quando a equipe trabalha em conjunto com o foco nas metas a serem atingidas, parece que o resultado vem mais rápido e é mais seguro. Assim, o fluxo de atividades planejado para cada perfil só vai ocorrer quando houver a participação, envolvimento e interação de todos da organização em prol do alcance de um objetivo previamente proposto e que é plenamente entendido por todos, mas que pode ser alterado no decorrer do processo.”

Isto nos leva a considerar que uma organização com processo deliberado pode ter um processo emergente de formação e implementação da estratégia quando o fluxo de atividades da estratégia como prática é realizado pelos diversos atores organizacionais e conduzido pelos *middle manager*. Portanto, apesar da empresa ter o tipo de estratégia planejada, onde as estratégias são mais deliberadas, possuindo assim um maior controle e formalização, ao realizar a estratégica na prática, esta sofre influência dos atores organizacionais e torna-se emergente, caracterizando um processo *middle-up-down*, conforme sugere Andersen (2004).

Considerações Finais, Limitações e Futuras Linhas de Pesquisa

Nesta pesquisa investigamos como ocorre a estratégia como prática social quando as estratégias da organização são deliberadas.

Procuramos evidenciar o dia-a-dia da estratégia, onde o papel do diretor é de passar as estratégias macro da organização (estratégia deliberada) cabendo aos atores da organização a elaboração as atividades para implementar a estratégia vinda da alta direção, visto que eles, os atores, são os maiores especialistas na área em que atuam proporcionando uma melhor análise para solucionar as práticas da organização, proporcionando uma gestão mais eficiente, onde a alta direção e *middle manager* trabalham em conjunto.

O recorte feito neste estudo nos permitiu estudar com maior profundidade determinadas ações estratégicas que foram consideradas como a estratégia na prática; através da metodologia adotada pode-se perceber e revelar a dimensão da cultura da organização estudada, bem como a construção, no dia-a-dia, da estratégia como prática social.

Com relação à questão de pesquisa Q1: Como se desenvolve a estratégia como prática, quando o processo de formação da estratégia é tipicamente *top-down* ou deliberado? Podemos observar que, apesar de a organização possuir estratégias deliberadas, a estratégia como prática não é engessada, sofre forte influência dos atores organizacionais. Os atores são os intermediadores das estratégias deliberadas e emergentes, sendo os responsáveis pela elaboração da estratégia no dia-a-dia da empresa.

O estudo nos permitiu verificar positivamente a proposição P1: A estratégia como prática (SAP) é resultado da intersecção entre *praxis*, práticas e praticantes, dentro de um modelo integrador de formação da estratégia (deliberada e emergente) articulado pelo *middle manager*. O fluxo de atividades (*praxis*), elaborado a partir das rotinas, normas e procedimentos estabelecidos pela alta direção (práticas) são realizadas com êxito pelo trabalho dos atores (praticantes) que seguiram as estratégias deliberadas elaboradas pela alta direção.

Verificamos que a importância da estratégia como prática reside em permitir verificar o que realmente é necessário para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com sucesso. Pois, a estratégia como prática, pode ser associada ao conhecimento, ao aprendizado, e assim, ser responsável por uma melhor *performance* organizacional. Através do fluxo de atividades, das práticas e dos atores organizacionais articulados pelos *middle manager*, obtivemos um melhor entendimento da *strategizing*, comprovando que a estratégia como prática está presente na empresa estudada.

O estudo analisou a “estratégia de atuação” que utiliza como parâmetros a participação do produto da empresa na loja e o tamanho da loja. Assim, recomenda-se a verificação de como se comportam outros parâmetros como o volume de peças, tamanho da loja, participação dos produtos da empresa nas lojas, frequência de compras, pedidos médio, entre outros.

Limitações para este estudo são referentes ao estudo de um único caso, as conclusões obtidas na presente pesquisa permitem a análise profunda de uma situação dentro de seu contexto, mas não devem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações. Os dados obtidos no presente estudo, entretanto, com as devidas precauções, considerando-se as diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

Outra limitação pode estar no possível juízo de valor emitido por um dos pesquisadores que também participa como um dos atores do processo de formação e implementação da estratégia da organização.

Recomenda-se que futuras pesquisas venham a estudar o comportamento destas estratégias nos resultados da empresa em estudo. Por outro lado é preciso estudar a relação da

adoção da estratégia como prática com o desempenho, isto é, qual a relação do *strategizing* e performance.

O estudo da ferramenta da “estratégia de atuação”, aprofundada neste trabalho, como já mencionado, foi realizado em uma empresa do ramo têxtil. Recomenda-se verificar como se comporta estas atividades estratégicas em outros ramos da indústria, e, fazer um comparativo dos resultados encontrados.

As contribuições acadêmicas dizem respeito ao modesto tributo deste estudo ao campo da estratégia e mais especificamente ao estudo da estratégia como prática que ainda não tem sua base claramente delimitada pela academia.

A contribuição organizacional está centrada na possibilidade desta e de outras organizações se motivarem a considerar a estratégia como prática que congrega a participação de todos os atores organizacionais na melhoria do processo e dos resultados. Como já foi dito, é na prática, no dia-a-dia que a estratégia é posta em ação, que é realmente desenvolvida; é na ação e contribuição de cada um que a missão da organização será cumprida.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, T. J. Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, *Long Range Planning*, 33, pp. 184-200. 2000.
- _____. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective”, *European Management Journal*, 22, 3, pp. 263-272. 2004.
- ANSOFF, I. **Corporate Strategy**, New York: McGraw-Hill. 1965.
- _____. The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour, *Strategic Management Journal*, 8, pp. 501-15. 1987.
- BALOGUN, Julia; HUFF, Anne S.; JOHNSON, Phyl. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40, 1, 2003.
- BULGACOV, S; SOUZA, Q; PROHMANN, J; COSER, C e BARANIUK, j. **Administração estratégica**. São Paulo. Atlas, 2007.
- CHIA, R.; MCKAY, B. Post Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective. *Human Relations*, 60, 1, 2007.
- CARDOSO, F. e LAVARDA, R. O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager, INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 7, São Paulo. *Anais...São Paulo*, CONTECSI, 2010.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550, 1989.
- FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective on Strategy, *Strategic Management Journal*, Mar, 23, pp. 561-594. 2002.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note, *Strategic Management Journal*, 13, pp.153-67. 1992.
- _____.; WOOLDRIDGE, B. **Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process**, Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *Academy of Management Review*, 25, 1, pp.154-77. 2000.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais, *Revista de Administração de Empresa (RAE)*, São Paulo, 35, 3, pp 20-29 mai./jun. 1995.
- HART, S. L. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17, 2, pp. 327-351. 1992.
- HART, S. & Banbury, C. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 15, 4, pp. 251-269 – 1994.

- JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management studies*, 40, 1, pp. 23-55. 2003.
- _____. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies* 24, 3, pp. 489–520. 2004.
- _____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.
- _____. & Fenton, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39, 631-48, 2006.
- _____; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relation*, 60, pp. 5-67, 2007.
- _____. Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, 51, 4: 621-50, 2008.
- _____; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, 69-95, 2009
- JOHNSON, G.; MELIN, L. & WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 1, pp. 3-22, 2003.
- _____; BOWMAN, C. **Strategy and Everyday Reality: The Case for the Study of “Micro-strategy”**. In European Group of Organization Studies Conference, Warwick, 1999.
- LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T. **La Perspectiva Integradora en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Papel del Middle Management – Un Ensayo Teórico**. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 4, Recife, Anais..., Rio de Janeiro, 2009a.
- _____. **How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices**. In: Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, 6, Buenos Aires, Anais...Buenos Aires, 2009b.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. Harper and How: NewYork. – 1973.
- _____; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Jul-Sep, 6, 3, pp. 257-272. 1985.
- PÉREZ AGUIAR, W. **El estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide. 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism, *Sloan Management Review*, 20, 1-1973.
- REGNÉR, P. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, *Journal of Management Studies*, 40, 1, pp. 57-82. 2003.
- ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, vol. 42, nº 7, pp. 14,13-41, 2005.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 724-736, 1985.
- SPEE, A.P. & P. JARZABKOWSKI. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*. 7, 2, pp. 223-232, 2009.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27, 5, pp. 613–634, 2006.
- _____. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 5, pp. 731-735, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p, il. Tradução de: Case study research: design and methods, 1994.