

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina

rosalia.lavarda@ufsc.br

JULIA LORENZATTO BRAZIL

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

jubrazil@live.com

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq

Área: estratégia em organizações: Tema 4: processo estratégico nas organizações

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de implementação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática nas organizações que desenvolvem responsabilidade social corporativa (RSC). Para alcançar os resultados, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa usando o método de estudo de caso. A organização selecionada foi o Hotel Sesc Cacupé Florianópolis/SC, por desenvolver o Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos, que consiste no correto manejo dos resíduos sólidos gerados nas suas unidades. Foram utilizadas as técnicas de entrevista, análise de documentos e observação direta para responder à questão de pesquisa: Como ocorre o processo de implementação da estratégia na prática? Após análise dos dados encontramos que a implementação da estratégia ocorre por meio da interação entre prática, práxis e praticante, identificando os indivíduos estratégicos, praticantes da ação (atores), das práticas estratégicas compartilhadas e das ações que ocorrem no cotidiano (práxis) da organização promovendo o *strategizing*. Esperamos oferecer uma contribuição aos gestores das organizações para que passem a considerar a estratégia acontecendo no dia a dia da organização, como forma de melhoria na tomada de decisões, assim como o reconhecimento dos praticantes nesse processo, neste caso, um projeto social e sustentável de grande alcance e importância para a sociedade.

Palavras-chave: estratégia como prática, metodologia qualitativa, sustentabilidade

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the strategy implementation process, considering the perspective of the strategy-as-practice in organizations that develop corporate social responsibility (CSR). To achieve the results, we developed a qualitative research using the case study method. The selected organization was the Hotel Sesc Cacupé in Florianópolis/SC for developing they develop the Project Organic Waste Management, which is the correct management of solid waste generated in their units. Data collection interviewing techniques were used, document analysis and direct observation to answer the research question: How does the process of strategy implementation occurs in practice? From the analysis of the data, it was possible to find that the implementation of the strategy takes place through interaction between practice, praxis and practitioner, identifying strategic individuals, action practitioners (actors), the shared strategic practices and actions that occur daily (praxis) in the organization, promoting strategizing. We hope to offer a contribution to managers of organizations to start to consider strategy on a daily basis the organization, improving decision-making, as well as the recognition of practitioners in this process, in this case a social and sustainable project with a high importance to society.

Keywords: *Strategy as Practice*, qualitative methodology, sustainability

INTRODUÇÃO

A análise do processo de formação da estratégia micro-organizacional consiste num tema de relevância para o bom entendimento do que ocorre na organização assim como, busca a melhor maneira de administrá-la considerando o processo de tomada de decisão e as escolhas estratégicas pertinentes (Child, 1997).

Isto sugere que a estratégia determina como a organização vai atuar e o que necessita para produzir, selecionando distintos caminhos para alcançar os objetivos previamente definidos. Podemos dizer, portanto, que a concepção e visão da direção selecionam, por meio da sua estratégia, o ambiente (ou mercado) no qual a organização vai atuar (Lavarda, Giner & Bonet, 2011), por um lado. Por outro lado, os estudos sobre estratégia têm estado presentes no campo das organizações, com investigações sobre processo e, mais especificamente, na estratégia como prática (strategy as practice) ou *strategizing* (Jarzabkowski, 2003, 2005, 2008; Balogun, Huff & Johnson, 2003; Johnson, Melin & Whittington, 2003; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010.; Jarzabkowski, Spee & Smet, 2013; Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara, 2014; Ericson, 2014) investigando a estratégia a partir do *locus* em que ocorre, para os referidos autores, os resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia a dia das atividades organizacionais.

Adicionalmente e, principalmente, neste século, o estudo da responsabilidade social corporativa (RSC) também tem sido visitado a partir de distintas perspectivas (Welzel, Haupt & Marting, 2015).

A literatura acerca da temática RSC apresenta conceitos correlatos que muitas vezes são empregados como seus sinônimos. O conceito de RSC é amplo e interdisciplinar exigindo atenção e critério para definir os conceitos-chave que formam o processo de implementação de RSC.

Segundo Welzel (2009), em termos de modelos explicativos de RSC existem diferentes modelos principais desde os de Zenisek (1979); Wartick e Cochran (1985) Carroll (1979, 1991); Wood (1991); Enderle e Tavis (1998), Quazi e O'Brien (2000) até Schwartz e Carroll (2003). O modelo de Carroll (1991) apresenta a caracterização da RSC em forma de pirâmide. Este modelo é tido como um modelo explicativo fundamental do tema. Com base nesse modelo piramidal a empresa possui quatro graus com categorias diferentes de responsabilidade social, a saber: (i) responsabilidade econômica – a empresa precisa gerar lucro; (ii) responsabilidade legal – a empresa deve obedecer à lei; (iii) responsabilidade ética – a empresa deve fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal; (iv) responsabilidade de ação discricionária – a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunhos educacional, cultural e esportivo (Matten & Crane, 2005, p.167).

Considerando esses campos de estudos surge uma questão de pesquisa a investigar: Q1- Como ocorre o processo de implementação da estratégia considerando a perspectiva da estratégia como prática (strategy as practice ou s-as-p)?

Para responder essa questão desenvolvemos uma pesquisa qualitativa adotando o método de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989) em uma organização que desenvolve atividades de RSC no Estado de Santa Catarina, sendo que o objeto de estudo foi a unidade do Hotel Sesc (Serviço Social do Comércio) Cacupé, situado na Ilha de Florianópolis. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar o processo de implementação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática nas organizações que desenvolvem responsabilidade social corporativa (RSC). A organização selecionada desenvolve um projeto sobre o correto manejo dos resíduos sólidos gerados nas suas unidades, o qual equaciona o desequilíbrio entre a produção dos resíduos e as escassas possibilidades de dispô-lo corretamente, sem agredir a saúde humana e o meio ambiente, caracterizando sua viabilização econômica e social (Junkes, 2002). Foram utilizadas as técnicas de entrevista, análise de documentos e observação direta para responder

à questão de pesquisa e verificar na prática a proposição do estudo segundo o marco teórico: P1 – considerando a perspectiva da estratégia como prática (ECP) a implementação da estratégia ocorre por meio da interação entre prática (atividade estratégica), práxis (ações cotidianas) e praticante (implementador da estratégia).

Encontramos que o estudo da estratégia, desde uma perspectiva micro-organizacional, relacionada com a gestão e dinâmica das atividades que realizam uma organização no alcance da RSC é uma proposta que se enquadra no ajuste adequado entre a estratégia como prática (Jarzabkowski et al., 2007) e a gestão dessas atividades.

Esperamos oferecer uma contribuição aos gestores das organizações para que passem a considerar a estratégia acontecendo no dia a dia da organização, como forma de melhoria na tomada de decisões, assim como o reconhecimento dos praticantes nesse processo, neste caso, um projeto social e sustentável de grande alcance e importância para a sociedade.

A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Existe uma tendência a considerar a estratégia ou o processo de formação da estratégia como um processo analítico e como um meio para definir os objetivos de longo prazo e planos de ação para a organização; ou seja, processo de formulação seguido de sua implementação. Pensamos que esta proposição da estratégia deve ser vista desde um ponto de vista mais amplo, considerando as distintas perspectivas por meio das quais a estratégia pode ser estudada (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1990; Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2000; Lavarda et al., 2011).

Atualmente, o foco dos estudos sobre estratégia está na investigação da estratégia como prática ou *strategizing* (Balogun et al., 2003; Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, 2004, 2005; Whittington, 2004, 2006, 2007; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Van de Ven & Johnson, 2006; Chia & McKay, 2007; Jarzabkowski et al. 2007; Regné, 2008; Jarzabkowski, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Rasche & Chia, 2009; Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski, 2013; Balogun et al., 2014). 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 da estratégia como prática propicia uma nova visão da estratégia. Segundo Jarzabkowski et al. (2007) esta perspectiva propõe que a estratégia implantada de cima para baixo já não é suficiente. Todos os atores da organização estão envolvidos na implantação das estratégias, não somente os atores no topo da pirâmide.

Considerando os conceitos apresentados por Whittington (2006) e Golsorkhi et al. (2010), a prática é distinguida como a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos, e a práxis como a atividade atual, como as pessoas fazem as atividades na prática. Ou seja, as práticas orientam a atividade e a práxis a atividade em si. Práxis 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 práxis é o modo como as práticas são executadas pelos praticantes da estratégia.

Os praticantes 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; 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.

Assim, percebemos que se buscam explicar como os indivíduos estratégicos, praticantes da ação (atores) constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas

(práticas), que eles também consideram como grupo de recursos; ou seja, grupo de apoio, a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar tal processo nas atividades do cotidiano (práxis) visando fazer a estratégia da organização (Figura 1).



Figura 1. Estrutura Conceitual de Strategizing

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski et al. (2007, p. 11).

Mais recentemente, encontramos nos estudos sobre *strategy-as-practice* de Golsorkhi et al. (2010) exemplos de vários autores que estão desenvolvendo seus estudos dentro do entendimento da estratégia sendo realizada nas atividades cotidianas da organização (Jarzabkowski, 2010) enfatizando que a estratégia é algo que as pessoas fazem, estratégia é uma atividade colocada em prática (Jarzabkowski et al., 2013).

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

A literatura acerca da temática RSC apresenta conceitos correlatos que muitas vezes são empregados como seus sinônimos. O conceito de RSC é amplo e interdisciplinar exigindo atenção e critério para definir os conceitos-chave que formam o processo de implementação de RSC.

Segundo Welzel (2009), em termos de modelos explicativos de RSC existem diferentes modelos principais desde os de Zenisek (1979); Wartick e Cochran (1985) Carroll (1979, 1991); Wood (1991); Enderle e Tavis (1998), Quazi e O'Brien (2000) até Schwartz e Carroll (2003). O modelo de Carroll (1991) apresenta a caracterização da RSC em forma de pirâmide. Este modelo é tido como um modelo explicativo fundamental do tema. Com base nesse modelo piramidal a empresa possui quatro graus com categorias diferentes de responsabilidade social, a saber: (i) responsabilidade econômica – a empresa precisa gerar lucro; (ii) responsabilidade legal – a empresa deve obedecer à lei; (iii) responsabilidade ética – a empresa deve fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal; (iv) responsabilidade de ação discricionária – a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunhos educacional, cultural e esportivo (Matten & Crane, 2005, p.167).

Observamos que definir RSC é uma tarefa complexa. Um dos caminhos possíveis para o esclarecimento do que trata a RSC pode ser a definição de suas principais atividades.

As atividades de RSC podem ser classificadas em três níveis diferenciados de atuação da empresa, segundo Welzel (2009): (i) atividades de longo prazo e voltadas ao meio externo; (ii) atividades de médio prazo e intercaladas entre o meio externo e interno; (iii) atividades de curto prazo e voltadas ao meio interno.

Um tema de relevância é a defesa dos direitos humanos determinadas pela ONU (com o combate ao trabalho escravo e infantil) segundo a Global Compact (1999). Outro tema se refere aos princípios democráticos (direito a representação, igualdade de oportunidade, liberdade de expressão e de associação) e da defesa e busca do comércio justo. Também, há a exigência de grupos de pressão e ONGs em relação à criação de políticas de inclusão de minorias (Hopkins, 1997, P.599-601; Ostlund, 1977, p.38). O terceiro tema está relacionado às questões do meio-ambiente e da mudança climática, onde questões delicadas como o respeito à biodiversidade e utilização sustentável dos recursos naturais devem ser consideradas (Welzel, 2015).

Baseado no marco teórico revisado podemos estabelecer uma proposição teórica para responder à questão de pesquisa, *a priori*. Essa proposição serve de ponto de partida para o estudo empírico (Figura 2):

Questão de Pesquisa	Proposição de Pesquisa
Q1- Como ocorre o processo de implementação da estratégia considerando a perspectiva da estratégia como prática (<i>strategy as practice</i> ou <i>s-as-p</i>)?	PI: Considerando a perspectiva da estratégia como prática (ECP) a implementação da estratégia ocorre por meio da interação entre prática (atividade estratégica), praxis (ações cotidianas) e praticante (implementador da estratégia).

Figura 2. Relação entre questão e proposição de pesquisa

Fonte: Elaboração própria

METODOLOGIA

Considerando o objetivo proposto de analisar como ocorre o processo de implementação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática e visando responder à questão de pesquisa foi realizada uma pesquisa qualitativa (Flick, 2009) por meio do método de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989) para o qual foi selecionada uma organização que desenvolve formalmente atividades de responsabilidade social em Santa Catarina.

Do ponto de vista da abordagem dos objetivos, este estudo caracteriza-se como explicativo, já que tem como objetivo analisar como ocorre o processo de implementação da estratégia na prática. Também pode ser classificada como descritiva já que se descreve como ocorrem as atividades na prática (Stake, 2005). Para incrementar a confiabilidade da pesquisa desenvolvemos um protocolo de estudo de caso seguindo as etapas sugeridas por Pérez-Aguiar (1999).

Para Pérez-Aguiar (1999) o desenho de um estudo de caso constitui um processo de seis etapas. Estas etapas são: (i) estabelecer os objetivos da investigação; (ii) estabelecer o marco teórico da pesquisa; (iii) definir a unidade e o nível de análise; (iv) selecionar o caso objeto de estudo; (v) estudar um caso piloto; e (vi) elaborar o protocolo do estudo de casos.

Considerando essas etapas, e já tendo estabelecido os objetivos e o marco teórico inicial da pesquisa, como unidade de análise se considerou a unidade do Hotel Sesc Cacupé (Florianópolis) e dentro deste o nível micro-organizacional da organização, considerando os diferentes tipos de atividades e o processo de formação da estratégia.

O processo de seleção do caso considerou as organizações localizadas no Estado de Santa Catarina, mais especificamente na cidade de Florianópolis, que apresentaram publicadas em seu balanço social ações de RSC. Em um segundo momento se fez uma análise e seleção daquelas que apresentaram uma estrutura organizacional mínima que possibilitasse a realização do referido estudo, ou seja, uma área de recursos humanos formalizada e atividades de responsabilidade social corporativa também formalizadas e que apresentassem viabilidade econômica e social. Além desses fatores, a seleção atendeu ao critério de acessibilidade como: flexibilidade e interesse dos dirigentes da organização, para que a pesquisa fosse realizada, caracterizando o processo de amostragem como amostragem não probabilística do tipo intencional (Alvez-Mazzotti & Gewandsznajder, 2004). Assim, foi selecionada uma organização de serviços (Sesc) com sede em Florianópolis que atende o Estado com 33 filias,

além da abrangência nacional (não considerada neste estudo), mais especificamente, foi estudada a unidade do Hotel Sesc Cacupé, pois esta desenvolve o Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos, que consiste no correto manejo dos resíduos sólidos gerados nas suas unidades, equacionando o desequilíbrio entre a produção dos resíduos e as escassas possibilidades de dispô-lo corretamente, sem agredir a saúde humana e o meio ambiente (Junkes, 2002).

Dentro do protocolo que foi seguido para a coleta dos dados, visando alcançar os resultados pretendidos com os objetivos previamente traçados, foram utilizadas as técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, análise de documentos, observação direta dos procedimentos e *modus operandi in loco* (Godoi, Bandeira-de-Melo & Silva, 2006).

A entrevista em profundidade foi realizada com o técnico responsável pelo projeto estudado, teve duração de quatro horas e ocorreu no mês de junho de 2015 (Alvez-Mazzotti & Gewandsznajder, 2004). Dentre os documentos, foi analisado o *flyer*, os documentos referentes as especificações do projeto de manejo dos resíduos orgânicos e os dados disponibilizados no site da organização e o Balanço Social publicado.

Para a observação direta foi utilizada uma planilha com questões semiestruturadas referentes a como ocorrem as atividades, quem realiza, onde é realizada e por quê foi implantada (Vianna, 2003; Jaccoud & Mayer, 2008)

O uso concomitante das três técnicas permitiu a triangulação dos dados na hora da análise dos resultados, conferindo maior confiabilidade à pesquisa (Vergara, 2010).

Para analisar os resultados do estudo qualitativo apresentamos na Figura 3 a descrição e conceitos de cada uma das categorias de análise (CA) (Kerlinger, 1979) que estão relacionadas com a proposição (P) e que foram utilizadas para responder à questão (Q) de pesquisa com seus conceitos correspondentes. Pretendemos comparar os dados ou fatos observados (realidade) com a proposição teórica formulada, buscando aderência, ou se supõem que seja modificada.

Assim, a partir da entrevista em profundidade foi realizada a transcrição da mesma e feita a análise da narrativa (Godoi, Bandeira-de Melo & Silva, 2006), somada a observação direta e análise dos documentos, concomitantemente, buscando a triangulação dos dados analisados, bem como a comparação entre o caso analisado e a teoria existente, técnica *pattern matching* de Trochim (1989), contemplando, ao longo da análise, a possibilidade de modificações indutivas, Pérez-Aguiar (1999).

Questão	Proposição	Categoria de Análise	Conceito
Q1	P1	CA1 – Prática CA2 – Práxis CA3 – Praticante	CA1: Práticas: atividades cotidianas (a rotina do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos) CA2: Práxis: fluxo de ações necessárias para criar e executar a estratégia CA3: Praticante: indivíduos sociais que interagem com as circunstâncias envolvidas com o fazer da estratégia. (Jarzabkowski et al., 2007)

Figura 3. Relação entre questão, proposição, descrição das categorias e conceito.

Fonte: Elaboração própria

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados parte da descrição do objeto de pesquisa, o SESC e, mais especificamente, o Hotel Sesc Cacupé. A seguir, dentro da unidade de análise, passamos para o *Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos*, descrevendo como o projeto é desenvolvido. As categorias de análise são apresentadas dialogando com a teoria, numa abordagem conjunta dos resultados apresentados. Finalmente, apresentamos a análise da questão de pesquisa e proposição.

Descrição do caso

O Sesc é uma entidade privada com objetivo de proporcionar o bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores do comércio e suas famílias. O Sesc está presente em todos os estados brasileiros promovendo ações nas áreas: educacional, da saúde, cultura, lazer e assistência, através de 509 unidades de atendimento fixas e 129 móveis. O Sesc é considerado um dos maiores programas de desenvolvimento social do mundo, aproximadamente 50 milhões de brasileiros são beneficiados por ano. No estado de Santa Catarina, a trajetória do Sesc iniciou em 1948 com ações voltadas apenas às áreas médica e odontológica. Nos anos seguintes, outras unidades foram sendo instaladas no Estado. Hoje, o Sesc-SC possui 33 unidades de atendimento fixas e nove móveis; sendo que três são hotéis (Hotel Sesc em Cacupé/Florianópolis, em Blumenau e em Lages), duas são gabinetes odontológicos (Araranguá e Mafra) e quatro são quadras comunitárias (nas cidades de Palhoça, São José, Joinville e Penha).

A unidade Hotel Sesc em Cacupé localizada em Florianópolis foi a unidade selecionada para realização desta pesquisa. O Hotel possui estrutura de hospedagem, lazer e eventos para até 1000 pessoas; é um centro multiuso para workshops, palestras e confraternizações com ambientes multifuncionais para reuniões de negócios, exposições e lançamento de produtos; dois auditórios para 100 e 400 pessoas, quatro salas para até 125 pessoas; 310 leitos; possui piscinas, brinquedoteca, salas de jogos, quadra poliesportiva, academia e outras opções de lazer como atividades ecológicas (trilhas, caminhadas, oficinas de artesanato) de integração (jogos e brincadeiras em grupo) e de valorização e resgate cultural (apresentação do Boi-de-Mamão). Está localizado a 15 minutos do centro de Florianópolis e próximo a praia de Cacupé.

Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos

No Hotel é desenvolvido o *Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos* cuja missão, segundo Sesc, 2015, é:

Apoiar o planejamento e execução de ações que induzem a prática colaborativa da sustentabilidade, pensando em uma gestão ambiental que priorize o uso de tecnologias sociais, valorize as ecotécnicas, resgate a ideia dos 5Rs (repensar, respeitar, recusar, reutilizar e reciclar) e entenda a educação ambiental nas dimensões: ética, política e social

A motivação para o desenvolvimento deste projeto partiu da necessidade de minimizar os impactos gerados pelos resíduos orgânicos oriundos de seus restaurantes, o Sesc/SC desenvolveu um programa de ações socioeducativas para adequar-se à Política Nacional de Resíduos Sólidos. Para isso, a partir de 2012 implantou três pátios de compostagem junto às suas unidades hoteleiras no Estado de Santa Catarina. O projeto-piloto foi desenvolvido em Florianópolis e, posteriormente, em Blumenau e Lages.

No período anterior a implantação do projeto, os resíduos gerados pelos restaurantes do Serviço Social do Comércio do Estado de Santa Catarina - Sesc/SC eram destinados como lixo comum ao sistema de coleta pública municipal acondicionados em sacos plásticos comuns, tendo como destinação final os aterros sanitários. Este tipo de descarte acarretava mau cheiro nas calçadas e locais de coleta. Da mesma forma, promovia a incidência de vetores de doenças como ratos e baratas nas proximidades da unidade

A compostagem foi implantada no Hotel Sesc Cacupé de Florianópolis em abril de 2012 com o objetivo de abandonar a prática equivocada de jogar resíduos orgânicos no aterro sanitário. O projeto teve início numa parceria com o Cepagro - Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a fase de implantação de três pátios de compostagem nas cidades de Florianópolis, Blumenau e Lages que por meio de consultorias, assessorias e treinamentos instrumentalizou os colaboradores do Hotel para realizarem a compostagem termofílica.

O *Manejo de Resíduos Orgânicos* realizado no Hotel Sesc Cacupé é um projeto piloto do Sesc, considerado como o pátio-piloto. De acordo com dados do Sesc (2015) o modelo de

compostagem seguido é o termofílico que requer estudo e cuidados de infraestrutura como adequação do espaço físico à quantidade de resíduos gerados; instalação das leiras (berço) de compostagem com sistema de canalização e depósito para a fração líquida dos resíduos (chorume), coleta seletiva nos restaurantes e logística de transporte. O Manejo requer, também, uma conduta técnica de acompanhamento diário do comportamento das leiras, visando a observação direta do processo de decomposição dos resíduos orgânicos e possibilitando a manutenção da temperatura ideal. A preparação das camadas de uma leira precisa garantir o trabalho das bactérias e fungos, um aquecimento interno entre 65°C e 70°C e acondicionar os resíduos orgânicos (vegetais e animais) sem promover a geração de odor e vetores.

Ainda, segundo dados do Sesc (2015), o processo de compostagem é composto por cinco fases (atividades práticas): (i) Diagnóstico nas Unidades, (ii) Logística e Transporte, (iii) Gestão de Resíduos, (iv) Aplicação do Material Produzido, (v) Sustentabilidade e Educação.

A fase do *diagnóstico* é realizada por meio de visitas técnicas periódicas nas unidades, implantação dos pátios, buscando o reconhecimento da área de instalação das leiras de forma a garantir condições naturais e estruturais necessárias ao processo de compostagem termofílica, além de envolver e sensibilizar a equipe de colaboradores do Sesc no processo de coleta, separação e armazenamento dos resíduos orgânicos para o manejo correto nas diferentes etapas, visando o alinhamento de gestão.

Na fase (ii) ocorrem as atividades de *logística e transporte*; as unidades do Sesc efetuam o transporte do material orgânico até o local da compostagem, com veículo e motorista próprios, sendo que são realizados deslocamentos diários do Departamento Regional (DR) no centro de Florianópolis e do restaurante do Hotel Sesc Cacupé para o pátio onde ocorre o processo de *manejo de resíduos*. Diante da logística planejada, ajustes técnicos foram propostos mediante as necessidades apontadas pelo manejo dos pátios, visando à adequação da quantidade de material orgânico gerado e economia do projeto.

Destacamos que esta fase (ii) aparece nos documentos analisados como fase iii, e a gestão dos resíduos como fase (ii) mas, segundo o depoimento do técnico, na prática, primeiro ocorre a logística (chegada do material) e depois a gestão do processo (fase iii), descrita a seguir.

A fase (iii) *gestão de resíduos* é realizada pelo técnico do projeto por meio do acompanhamento sistemático com visita ao pátio de compostagem, visando observar a gestão dos resíduos e o manejo diário do pátio. Esse manejo inicia-se com a chegada dos resíduos ao pátio. Segundo o técnico entrevistado, inicialmente, o pátio-piloto recebia material provenientes de cinco sedes: Sesc Cacupé, Sesc Florianópolis (Estreito e Prainha), Sesc Lages e Sesc Blumenau, resultando em, aproximadamente, uma tonelada dia de resíduos recebidos. Porém, essa quantidade inviabilizava e atrasava o processo, já que o pátio comporta apenas 500kg dia. Assim, fez-se necessário cortar o recebimento dos resíduos provenientes do Sesc Estreito, Prainha, Lages e Blumenau, manter a coleta no Sesc Cacupé e adicionar coleta do DR. Essas unidades “cortadas” passaram a receber orientações, assessorias e treinamentos a fim de multiplicar a prática de compostagem e os pátios para manejo.

A equipe envolvida na compostagem é composta por três colaboradores, sendo um deles o técnico da atividade que supervisiona o trabalho de ciclagem de nutrientes e realiza a gestão do pátio, coordenando a coleta seletiva, a logística operacional e o manejo dos resíduos diariamente gerados, além de ser multiplicador dessa tecnologia social por meio da ponte entre os saberes socialmente construídos no trabalho com o manejo nos pátios e as comunidades escolares e comunitárias visitantes (Sesc, 2015).

Segundo o técnico, para integrar a equipe de colaboradores do Sesc é necessário realizar uma prova técnica e análise do currículo. No entanto, para trabalhar no projeto, o Sesc prioriza os colaboradores internos que querem e demonstram gostar deste projeto, também possibilita o trabalho de pessoas com algum tipo de deficiência; sendo que um dos três trabalhadores do projeto possui uma deficiência no braço que o impossibilita de realizar o movimento completo

do braço. Podemos observar que este trabalhador (engenheiro ambiental) demonstrou cuidado e atenção no que faz e se empenha em explicar o funcionamento e importância do processo. Segundo a observação *in loco*, os compostos orgânicos coletados e armazenados em bombonas (recipientes de 5kg) são levados ao pátio de compostagem e depositados sob palha e serragem, a “cama” do processo. Embaixo dessa cama há uma lona que cobre o sistema de drenagem do adubo líquido proveniente dos resíduos e para um tanque. Esse líquido, rico em minerais, pode ser usado para regar plantas, hortaliças, sementes etc. Após colocar os nutrientes sob a palha, outra camada de palha e serragem é colocada formando o ambiente necessário para a transformação do composto orgânico, ou seja, é formado um ambiente favorável a proliferação dos fungos e bactérias termofílicas, que fazem a quebra dos resíduos. Dado esse processo de maturação e cura tem-se o composto pronto para ser usado como adubo em hortas escolares e residenciais, adubação de jardins entre outros locais.

Na fase (iv), *aplicação do material* produzido, a quantidade de resíduo orgânico descartado e tratado corretamente nos pátios de compostagem gera uma grande produção de composto orgânico e biofertilizante (líquido proveniente do chorume devidamente canalizado e tratado), que se transforma em adubo líquido. Todo o adubo orgânico produzido é utilizado nos processos de jardinagem do hotel e Unidades envolvidas, bem como, nas campanhas de educação ambiental desenvolvidas pelo Sesc.

Na fase (v), fase de *sustentabilidade e educação*, ficou explícito que, além de cada Sesc gerir seus resíduos sólidos (restos de comida, folhas, cascas) de forma ecologicamente correta, a incorporação dessa prática permite que os pátios de compostagem sejam utilizados como recurso didático e pedagógico, sendo abertos para visitação de escolas públicas, particulares e comunidade em geral.

Nessas a o es os colaboradores responsáveis pelo projeto de *manejo de resíduos orgânicos* explicam como ocorre o processo, como fazer em casa, como fazer uma horta, onde o adubo gerado pelo processo pode ser usado e a importância de realizar a compostagem ou manejo de resíduos.

O Sesc também criou uma Mostra Itinerante de Educa o Científica na temática compostagem termofílica para divulga o das experiências com os pátios de compostagem:

A mostra tem circula o no período de 2013 a 2017 para escolares catarinenses e comunidades do interior do Estado, o acervo fica disponível para visita o entre 25 e 30 dias em cada local. A divulga o e alfabetiza o científica nesses espaços são proporcionadas numa perspectiva de interatividade e conhecimento lúdico, repassando o modelo e a tecnologia adotada no tratamento dos resíduos orgânicos, como soluço prática, sustentável e de baixo custo. (Sesc, 2015; MRO, 2015)

Categorias de análise

A partir dessa descri o do projeto de *manejo de resíduos*, faz-se necessário identificar as atividades práticas (o que), as práxis (como foram desenvolvidas) e os praticantes (quem participa da realiza o das a o es para analisar os resultados encontrados) (Kerlinger, 1979), Figura 5.

CA1 – Práticas: atividades cotidianas (a rotina do comportamento, incluindo tradi o es, normas e procedimentos), conforme proposto por Jarzabkowski et. al. (2007): essas atividades podem ser evidenciadas pelas cinco fases em que foi subdividido o projeto de *manejo de resíduos*, propiciando sua implementa o, são as fases (i) Diagnóstico nas Unidades, (ii) Logística e Transporte, (iii) Gestão de Resíduos, (iv) Aplic o o do Material Produzido, (v) Sustentabilidade e Educa o. Segundo Johnson et al. (2007) estas atividades estão formalizadas e constituem as rotinas, normas e procedimentos que caracterizam o fio condutor da estratégia na prática orientando o sentido das a o es no dia a dia (práxis).

CA2 – Práxis: fluxo de a o es necessárias para criar e executar a estratégia, considerando as cinco fases que foram descritas dentro do projeto de *manejo de resíduos*, entendemos que as

ações decorrentes de cada fase (atividade prática) caracterizam a práxis. Assim, a fase (i) diagnóstico ocorre por meio das visitas técnicas; reconhecimento da área; envolvimento e sensibilização da equipe de colaboradores; alinhamento da gestão e treinamento; a fase (ii) logística e transporte, acontece nos deslocamentos diários dos resíduos aos pátios; a fase (iii) gestão de resíduos se dá pelo acompanhamento sistemático; visitas técnicas; observação do processo; manejo das leiras (alimentação, captação de chorume); a fase (iv) aplicação do material produzido, ocorre com o aproveitamento do adubo líquido e composto orgânico na jardinagem e em campanhas educacionais; a fase (v) sustentabilidade e educação, acontece com visitas ao pátio; a mostra itinerante; explicação do projeto aos visitantes; auxílio no desenvolvimento de hortas em escolas públicas.

CA3 – Praticante: indivíduos sociais que interagem com as circunstâncias envolvidas com o fazer da estratégia. Os praticantes identificados foram; na fase (i), o Técnico Educacional do Projeto, responsável pelo gerenciamento, monitoramento, execução, disseminação do projeto; Cepagro e a UFSC desenvolveram consultorias, assessorias e treinamentos no Sesc; na fase (ii), o motorista responsável pela coleta e transporte dos resíduos orgânicos; na fase (iii), o Técnico Educacional do Projeto e dois colaboradores que participam da execução da rotina do projeto; na fase (iv), o Técnico Educacional do Projeto e jardineiros que usufruem do material gerado; na fase (v), o Técnico Educacional do Projeto e a comunidade em geral, que recebe os ensinamentos resultantes do projeto.

FASE	PRÁTICA (o que)	PRÁXIS (como)	PRATICANTES (quem)
01	Diagnóstico nas Unidades	Diagnóstico por meio de visitas técnicas; reconhecimento da área; envolvimento e sensibilização da equipe de colaboradores; alinhamento da gestão e treinamento	Técnico Educacional do Projeto; Cepagro; UFSC
02	Logística e Transporte	Deslocamentos diários dos resíduos aos pátios;	Motorista
03	Gestão de Resíduos	Acompanhamento sistemático visitas técnicas; observação do processo; manejo das leiras (alimentação, captação de chorume);	Técnico Educacional do Projeto e dois colaboradores (operadores)
04	Aplicação do Material	Aproveitamento do adubo líquido e composto orgânico na jardinagem e em campanhas educacionais;	Técnico Educacional do Projeto e jardineiros
05	Sustentabilidade e Educação	Visitações ao pátio; mostra itinerante; explicação do projeto aos visitantes; auxílio no desenvolvimento de hortas em escolas públicas.	Técnico Educacional do Projeto e comunidade em geral

Figura 5. Relação entre as categorias de análise e evidências empíricas

Fonte: Elaboração própria

Análise da questão de pesquisa e proposição

Para responder à questão de pesquisa previamente formulada: Q1 – *como ocorre o processo de implementação da estratégia considerando a perspectiva da estratégia como prática (strategy as practice ou s-as-p)?* Elaboramos uma proposição teórica que serviu de guia para a pesquisa empírica: P1 – *Considerando a perspectiva da estratégia como prática (ECP) a implementação da estratégia ocorre por meio da interação entre prática (atividade estratégica), práxis (ações*

cotidianas) e praticante (implementador da estratégia).

A partir do que foi evidenciado na coleta e análise dos dados entendemos que esta interação, indicada na proposição, foi encontrada quando se visualizou o projeto *Manejo de resíduos orgânicos* sendo implementado. Cada fase do projeto pôde ser identificada como uma prática que abarca ações interdependentes para ocorrer, devidamente executadas pelos envolvidos nessas fases. O sucesso da implementação do projeto é devido, justamente, à adequação desta intersecção (prática+práxis+praticantes) como parte decorrente do processo de formação da estratégia explicitado inicialmente no Balanço Social da organização.

Entendemos ainda que o processo de formação da estratégia dentro da análise micro-organizacional, como propõe Child (1997), busca a melhor maneira de administrar considerando o processo de tomada de decisão e as escolhas estratégicas pertinentes. Sendo assim, o projeto *Manejo de Resíduos Orgânicos* caracterizado como uma atividade de RSC, aqui analisado, ilustra como uma organização, a partir de suas escolhas e da condução adequada das atividades no seu dia a dia (strategizing) alcança os resultados almejados.

Portanto, considera-se que a proposição teórica responde à questão de pesquisa de forma satisfatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o processo de implementação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática nas organizações que desenvolvem responsabilidade social corporativa (RSC). O estudo foi realizado no Hotel Sesc (Serviço Social do Comércio) Cacupé de Florianópolis, SC.

A análise do *projeto de manejo de resíduos orgânicos* do Hotel Sesc possibilitou a identificação dos indivíduos estratégicos, praticantes da ação (atores), as práticas estratégicas compartilhadas (práticas) e as atividades do cotidiano (práxis) como previa a proposição P1 considerando a perspectiva da s-as-p a implementação da estratégia ocorre por meio da interação entre prática, práxis e praticante.

As práticas analisadas no *projeto de manejo de resíduos orgânicos* enquadram-se em cinco fases: Diagnóstico nas Unidades, Logística e Transporte, Gestão de Resíduos, Aplicação do Material Produzido, Sustentabilidade e Educação. A partir das fases, foi possível identificar como cada prática (fase) é desenvolvida, com um fluxo situado de ações e interações específicas e socialmente compartilhadas (Jarzabkowski et al. (2007). Essas são desempenhadas (e compartilhadas) pelos praticantes: técnico educacional do projeto, Cepagro, motorista, colaboradores, jardineiros e, inclusive, a comunidade em geral, na fase de sustentabilidade e educação quando ocorrem visitas ao pátio; mostra itinerante; explicação do projeto aos visitantes e auxílio no desenvolvimento de hortas em escolas públicas.

Ainda, conforme visto no marco teórico, as atividades de RSC podem ser classificadas em três níveis de atuação (Welzel, 2009): (i) atividades de longo prazo e voltadas ao meio externo; (ii) atividades de médio prazo e intercaladas entre o meio externo e interno; (iii) atividades de curto prazo e voltadas ao meio interno. Embora nosso objetivo não tenha sido a classificação das atividades, percebemos que as atividades desenvolvidas no *projeto de manejo de resíduos orgânicos* se encaixam na classificação de atividades de médio prazo e intercaladas entre o meio externo e interno.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas a dificuldade de identificar empresas que tenham formalizadas suas atividades de responsabilidade social corporativa e que sejam viáveis financeira e socialmente. Além disso, constatou-se limitação relacionada a impossibilidade de visitar as demais unidades da organização, a qual teria contribuído para o estudo de caso.

Como futuras linhas de pesquisa aponta-se a continuação deste estudo, já que esta pesquisa é parte integrante de um projeto mais amplo; assim como, expansão deste estudo para outras unidades do Sesc que realizem ações de *manejo dos resíduos orgânicos*, de modo a comparar

sua aplicabilidade. Também sugerimos o aprofundamento dos estudos de estratégia como prática com as atividades de responsabilidade social que aqui não foram devidamente examinadas.

Entendemos que o estudo da estratégia como prática social tem um novo rumo na construção e disseminação de práticas viáveis social e economicamente. Passando um olhar estratégico de que todas as práticas, a forma com que são realizadas (práxis) pelos praticantes podem impactar na sociedade, minimizando, como no caso estudado, os danos ambientais causados pelo descarte incorreto dos resíduos orgânicos e minimizando custos com o descarte do lixo orgânico nos aterros.

Além disso, entendemos que o estudo da estratégia, desde uma perspectiva micro-organizacional, relacionada com a gestão e dinâmica das atividades que realizam uma organização no alcance da RSC é uma proposta que se enquadra no ajuste adequado entre a estratégia como prática (Jarzabkowski et al., 2007) e a gestão dessas atividades.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (2004). *O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. Pioneira.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- Balanço Social Sesc/SC. Retirado de http://portal.sesc-sc.com.br/arquivos_sistema/2012-10-10_174128.pdf.
- Balogun, J., Huff, A.S., & Johnson, P. (2003). Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. 2014. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 14(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, 60(1), 217-242.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organizational Studies*, 18(1), 43-76.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-Term Planning and Performance. *Journal of Business Ethics*, 17, 1129-1144.
- Ericson, M. (2014). On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practicing conceptualization. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 1-15.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Global Compact. (1999). Retirado de <https://www.unglobalcompact.org/>.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R. & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.

- Hart, S.; Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hopkins, M. (1997). Defining indicators to assess socially responsible enterprises. *Futures*, 29(7), 581-603.
- Hotel Sesc Cacupé. (2015). Retirado de <http://portal.sesc-sc.com.br/hotelsescemcacupe>.
- Jaccoud, M. & Mayer, R. (2008). A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 24(3), 489-520.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: an Activity-Based Approach*. California: Sage.
- Jarzabkowski, P. & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39 (1), 631-48.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621-50.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2010). *Activity theory approaches to studying strategy as practice: Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal* 31(1): 41-54.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1): 3-22.
- Junkes, M. B. (2002). Procedimentos para aproveitamento de resíduos sólidos urbanos em municípios de pequeno porte. *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)*, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kerlinger, F.N. (1979). *Behavioral research: A conceptual approach*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lavarda, R. B., Giner, M. T. C., & Bonet, F. J. P. (2011). Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. *European Business Review*, 23(1): 71-86.
- Manejo de Resíduos Orgânicos (MRO). (2015). Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável. Retirado de <http://www.boaspraticas.org.br/index.php/pt/areas-tematicas/meio-ambiente/251-manejo-de-residuos-organicos>.
- Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1): 166-179.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3): 171-195.
- Ostlund, L. E. (1977). Attitudes of managers toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 19(4): 35-49.
- Pérez-Aguilar, W. (1999). *El estudio de Casos*. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-Sectional Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1): 33-51.

- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30(7): 713-734.
- Regnér, P. (2008). Strategy as practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4): 565-88.
- Sesc. (2015). Case: Projeto Manejo de Resíduos Orgânicos, 1-9.
- Sesc em Santa Catarina. (2015). Retirado de <http://portal.sesc-sc.com.br/institucional>.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility – a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In: Denzin, N.; Lincoln, T. Handbook of qualitative research. London: Sage.
- Sesc. (2015). Retirado de http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/.
- Trochim, W. M. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evolution and Program Planning*. 12: 355-66, 1989.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of management review*, 31(4), 802-821.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vianna, H. M. (2003). *Pesquisa em educação: a observação*. Brasília: Plano Editora.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.
- Welzel, E. (2009). *Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in) dependência do contexto cultural?* Workink paper. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), Proceedings, São Paulo: FGV.
- Welzel, E., Haupt, R., Marting, C. B. (2015). Impactos da adoção de atividades de responsabilidade social corporativa na estrutura organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1): 108-126.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 44(4): 44-53.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10): 1575-1586.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy Of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Zenisek, T. S. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization On Organizational Literature. *Academy of Management Review*, 4(3): 359-368.