

Área temática:

Pequenas e Médias Empresas

Título do trabalho:

VISÃO BASEADA EM POUCOS RECURSOS: IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE RESERVAS EM UM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO DE PEQUENO PORTE.

AUTORAS

JOER MARIA SCHVARCZ MÜLLER

Fundação Universidade Regional de Blumenau
joer@bombinhaspraia.com.br

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau
rlavarda@furb.br

Resumo:

Este estudo tem como objetivo analisar como ocorre o processo de formação da estratégia, considerando a perspectiva da *s-as-p*. Entendendo-se que a teoria da atividade trata da integração dos procedimentos operacionais com as práticas pelas quais a estratégia é construída (JARZABKOWSKI, 2003), e cujo valor está nas atividades micro (WHITTINGTON, 2003). E, que estão somadas às combinações de competências específicas, recursos humanos e organizacionais (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), estabeleceu-se como questão de pesquisa, a seguinte pergunta: Como ocorre o processo de formação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática? Adotou-se a metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso único, tendo como técnica de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas, observação participante e análise de documentos. Acredita-se que a proposição levantada para responder à questão de pesquisa foi confirmada. Os resultados, de acordo com a análise narrativa e a técnica *pattern matching*, indicam que as estratégias da empresa ocorrem de forma mais emergente, que as atividades práticas cotidianas são invisíveis de acordo com os estudos de Rouleau (2005); influenciam os processos organizacionais, e que as necessidades são priorizadas para equilibrar a receita e as despesas, em virtude da baixa ocupação nos meses que compõem a baixa temporada.

Palavras-chave: estratégia-na-prática, VBR, metodologia qualitativa.

Abstract:

This study aims to analyze how this process occurs in strategy formation, considering the prospect of s-as-p. Understanding that activity theory is the integration of operational procedures with practices for which the strategy is built (JARZABKOWSKI, 2003), and whose value is in micro activities (WHITTINGTON, 2003). And added to that are combinations of expertise, human and organizational resources (TEECE, PISANO and SHUEN, 1997) has established itself as the research question: How does the process of strategy formation, considering the perspective of strategy as practice? We adopted a qualitative methodology, through a single case study, with the technique of data collection semi-structured interviews, participant observation and document analysis. It is believed that the proposition raised to answer the research question was confirmed. The results, according to the narrative analysis and pattern matching technique, indicate that the company's strategies occur more emerging everyday practical activities that are invisible in accordance with the studies of Rouleau (2005); influence organizational processes and that needs are prioritized to balance revenues and expenditures due to low occupancy in the months that make up the low season.

Keywords: strategy-as-practice, RBV, qualitative methodology

VISÃO BASEADA EM POUCOS RECURSOS: IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE RESERVAS EM UM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO DE PEQUENO PORTE

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva da *strategy-as-practice* (*s-as-p*) é destacada por Whittington (2003) e tem ganhado cada vez mais espaço entre os estudos organizacionais, pois seu objetivo é descobrir a efetividade do desempenho das práticas que influenciam o desempenho da organização como um todo, além de conhecer como as pessoas realizam o seu trabalho nas organizações. Johnson, Melin e Whittington (2003) argumentam que estudos em *s-as-p* investigam as atividades internas e suas consequências para as organizações.

Por outro lado, de acordo com Rouleau (2005), os gerentes de nível médio (*middle managers*) adotam ações invisíveis em suas práticas cotidianas. Rouleau (2005) descreve como essas ações são postas em funcionamento e, o quanto elas contribuem para alavancar as estratégias adotadas pelos administradores. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os atores não agem isoladamente, mas utilizam os modos socialmente definidos de agir, que surgem das instituições sociais às quais pertencem.

Nesse sentido, na tentativa de aprofundar nos procedimentos micro que fazem parte da estratégia como prática (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003), se propõe como objetivo deste estudo analisar como ocorre o processo de formação da estratégia, considerando a perspectiva da *s-as-p*.

Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), em que se aplicou a técnica da entrevista semi-estruturada, observação participante e análise de documentos. A seleção do caso seguiu o critério de intencionalidade (não aleatória), pois foram analisadas as ações estratégicas que foram desenvolvidas na recepção de um empreendimento hoteleiro familiar de pequeno porte, que passava pela implantação de uma central de reservas [(devido à necessidade de buscar alternativas quando o ambiente impõe à organização a necessidade de formação de estratégias emergentes (MINTZBERG e WATERS, 1985)].

Para Nasser (1999), empresas familiares movem-se depressa, com urgência e energia, têm o tato do pequeno, são ágeis, e agem corajosamente, porque o bem-estar do empreendimento e da família é um jogo.

A questão de pesquisa que se busca responder é: Como ocorre o processo de formação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática?

Como resultados, se pode adiantar que as estratégias da empresa ocorrem de forma mais emergente, que as atividades práticas cotidianas são invisíveis de acordo com os estudos de Rouleau (2005); influenciam os processos organizacionais, e que as necessidades são priorizadas para equilibrar a receita e as despesas, em virtude da baixa ocupação nos meses que compõem a baixa temporada.

Entende-se, assim, que os resultados confirmam a proposição teórica que: a formação da estratégia ocorre por meio das atividades práticas cotidianas podendo ser claramente percebidas ou não, conforme o conceito de *sensemaking e sensegiving* de Rouleau (2005).

Este artigo está construído em cinco seções, sendo que a primeira apresenta o objetivo proposto e a proposição do tema de pesquisa, a segunda apresenta a revisão da literatura e a relação com o marco teórico, a terceira apresenta a metodologia utilizada, na quarta, a análise das evidências, e na quinta seção são feitas as considerações finais, onde se busca responder à pergunta de pesquisa, além de apresentar as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para facilitar o estudo, correlacionando-o com a metodologia utilizada e a análise das evidências, esta revisão da literatura busca esclarecer, dentro do campo da estratégia quatro diferentes temas: estratégia emergente, micro-estratégia, capacidades dinâmicas e atividades cotidianas.

2.1 ESTRATÉGIA EMERGENTE

De acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003), as estratégias de consenso, deliberadas ou emergentes, nascem do ajuste entre os atores envolvidos, de como eles aprendem uns com os outros, e tendem a se proliferar nas organizações. Elas refletem a complexidade dos ambientes e resultam da necessidade de um controle considerável pelos especialistas sobre o seu próprio trabalho, proporcionando a liberdade não só dos administradores, mas de seus pares também.

A convergência não é conduzida por intenções de uma administração central, mas evolui dos resultados de uma série de ações individuais, derivadas da vontade dos atores da organização, e da paixão (Nasser, 1999) que desenvolvem pelo trabalho. Uma vez que as intenções são definidas, a atenção volta-se para realizá-las. Eles salientam que a estratégia emergente não significa gestão fora de controle, apenas que é aberta, flexível e ágil.

2.2 MICRO-ESTRATÉGIA

Johnson, Melin e Whittington (2003) esclarecem ainda, que processos detalhados e práticas constituem as atividades do dia-a-dia da vida organizacional, e dizem respeito aos resultados estratégicos e micro-atividades, invisíveis (Rouleau, 2005) para a pesquisa em estratégia tradicional. Essas práticas podem ter consequências significativas para as organizações e os que nelas trabalham, e compõem a s-as-p. A perspectiva da micro-estratégia deve chegar mais perto das atividades detalhadas que são as “coisas” do dia-a-dia da administração, aquilo que os atores fazem e conseguem, que coincide com o mundo vivido na organização, e dizem respeito aos resultados estratégicos.

A teoria da atividade trata da integração desses procedimentos operacionais com práticas pelas quais a estratégia é construída (Jarzabkowski, 2003), e cujo valor está cada vez mais nas atividades micro, cujo desafio será transformar contribuições descritivas em modelos mais úteis de gestão (Whittington, 2003).

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), na estratégia planejada, os líderes do topo formulam as suas intenções com a maior precisão possível, traduzem em ação coletiva, e lutam para a sua execução com um mínimo de distorção, na forma de um plano que minimize a confusão, em forma de orçamentos, relatórios, etc. No entanto, o grau de intencionalidade não é uma medida do potencial sucesso de uma estratégia, mesmo que as intenções sejam articuladas, bastante comuns em empresas, rigidamente controlados por seus donos. As estratégias empresariais mais comumente aparecem em jovens e/ou organizações de pequeno porte, capazes de encontrar nichos relativamente seguros em seus ambientes. Essas estratégias podem ser encontradas especialmente em condições de crise, onde todos os atores estão dispostos a seguir a direção de um único líder que tem visão e vontade.

A visão baseada em recursos (VBR) adota uma coleção de recursos de conhecimento, construídos ao longo da história da organização, abordando que as vantagens surgem porque as firmas adquirem e desenvolvem um conjunto de ativos superiores aos de seus concorrentes, haja vista que a essência da firma, é a sua habilidade de encontrar ou criar recursos distintivos (AUGUSTO e SOUZA, 2010).

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Teece, Pisano e Shuen (1997), tratando das capacidades dinâmicas e gestão estratégica, destacam como as combinações de competências específicas, recursos humanos e organizacionais, podem ser desenvolvidas para lidar com mudanças no ambiente. A abordagem das capacidades dinâmicas pode ser vista como emergentes e potencialmente integradoras para a compreensão das novas fontes de vantagem competitiva, concluindo que a chave para o sucesso reside na capacidade de criar competência verdadeiramente distintiva.

A aquisição de competências, habilidades, a gestão de conhecimento, *know-how* e aprendizagem, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) esclarecem que tornam-se questões estratégicas fundamentais que acumulam ativos invisíveis e imateriais, demonstrando a capacidade de resposta rápida, flexível e pró-inovadora, juntamente com a capacidade de coordenar e reorientar competências internas e externas, adaptar, integrar recursos e competências funcionais, para combinar as exigências de um ambiente em mudança.

Esta abordagem se refere à forma como as coisas são feitas na empresa, suas rotinas e práticas correntes, onde as competências e as capacitações são ativos intangíveis, porque não podem ser compradas. Teece et al (1997) argumentam também, que as competências podem proporcionar uma vantagem competitiva baseadas em uma coleção de rotinas e habilidades difíceis de imitar, e concluem que valores, cultura e experiência organizacional, competências distintivas e capacidades, não podem ser adquiridas, mas sim construídas.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), fazer *s-as-p* enfatiza inúmeras micro-ações nas atividades dos atores, e são consequência para os resultados estratégicos. Assim, a estratégia não é algo que a organização tem, mas algo que os membros fazem, e que eles não deliberam isoladamente, mas são delineados a deliberar o que surge, nas instituições a que pertencem.

O termo original ‘visão baseada na atividade’, usado por Johnson, Melin e Whittington (2003) foi incluído nas pesquisas da *s-as-p*, onde a prática refere-se tanto ao que os seres humanos estão fazendo e onde estão situados, quanto às diferentes práticas que eles estão delineando nesses afazeres. Estratégia é um tipo de atividade conectada a práticas particulares, como conhecimento técnico, comportamento interpretativo, discursos e motivações. O que os estrategistas fazem está ligado a quem um estrategista é, ou seja, a estratégia é moldada pela sua identidade pessoal.

De acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003) há uma ausência de atores humanos e suas ações na maioria das teorias de estratégia, e parece haver pouco espaço na pesquisa, para aqueles que detêm emoções e motivações. Os autores argumentam que a *s-as-p* trouxe os atores humanos, suas ações e interações para o palco central da pesquisa em estratégia.

De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a *s-as-p* se preocupa com o fazer da estratégia, quem faz, o que fazem, como fazem, o que usam, e quais as implicações que tudo isso tem para a formulação de estratégia.

Jarzabkowski (2003) teoriza sobre as práticas administrativas para fazer estratégia, tais como alocação de recursos, monitoramento e controle, e conclui que da teoria da atividade emerge a estratégia, e que sua estrutura é composta da organização, dos atores principais e das atividades práticas nas quais eles interagem, e que os indivíduos atribuem sentido às suas próprias ações, são capazes de se envolver em atividades práticas com um resultado em mente, e podem utilizar ferramentas para coordenar e gerir os recursos materiais da estratégia. A capacidade de mudança resulta da interação entre a atividade da ação coletiva e a prática, usadas para moldar, alavancar novos padrões de atividade, ou reconceitualizar a lógica em que a atividade ocorre.

2.4 ATIVIDADES COTIDIANAS

Rouleau (2005) apontou a necessidade de olhar o papel dos *middle managers*, como intérpretes e vendedores de mudança estratégica no nível micro, para melhor compreender a sua contribuição em sustentar a vantagem competitiva por meio de suas atividades cotidianas, demonstrando como eles recorrem ao seu conhecimento tácito para fazer sentido à mudança, e compartilhar com os outros.

Para Rouleau (2005) a forma como eles participam da mudança estratégica é diferente, pois não compartilham o mesmo nível de consciência corporativa como os gestores do topo, dada sua posição hierárquica, e por que muitas vezes têm que apagar incêndios durante a execução da mudança, que insta a sua consciência prática. O seu conhecimento tácito parece ser tão importante como o conhecimento explícito. Todos os indivíduos traduzem essas micro-práticas de ação todos os dias, mas nem todos têm a capacidade de usar suas táticas de conhecimento para agir, compreendendo o significado dos acontecimentos no momento em que eles estão acontecendo; nem avaliar as consequências dos seus gestos e palavras, tornando os fatos apresentados, simples e transparentes.

Sem falar em estratégia, eles são capazes de se adaptar à maneira de comunicar a mudança, e mostrar as emoções apropriadas, a fim de atrair a atenção das pessoas. Eles assumem o controle das atribuições, são responsáveis, facilitam a mudança, sintetizam as informações, valorizam os detalhes, interagem com os colegas, clientes, fornecedores, se posicionam em suas interações no dia-a-dia, moldam o ambiente, além de ter uma variedade de habilidades como criatividade, emoção e comunicação, como aponta Rouleau (2005).

De acordo com Rouleau (2005), esses gerentes são considerados ativos estratégicos e intérpretes, dada a sua capacidade para sintetizar o conhecimento dos gestores do topo, dando o melhor de si (*sensegiving*), e executando as suas atividades com sensatez (*sensemaking*).

Como decorrência do marco teórico revisado, estabelecemos como proposição que a formação da estratégia ocorre por meio das atividades práticas cotidianas podendo ser claramente percebidas ou não, conforme o conceito de *sensemaking* e *sensegiving* de Rouleau (2005).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa do tipo explicativa. Segundo Yin (2005), a pesquisa explicativa é uma estratégia analítica que objetiva analisar os dados construindo uma explanação sobre o caso. Para Vieira e Zouain (2005, p. 182), o método qualitativo objetiva compreender o fenômeno em sua abrangência e complexidade, e descrevê-lo de maneira rigorosa, pois se trata de uma construção negociada, credenciando-a ao *status* de cientificidade. Vieira e Zouain (2005, pg. 137) concluem que a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa, para entender seus processos, estruturas, contexto e inter-relações.

Como metodologia optou-se por fazer um estudo de caso único, por conveniência (Eisenhardt, 1989) tendo em vista a facilidade de acesso aos dados, a proximidade geográfica e o acesso aos informantes ser acessível (YIN, 2005). Para Yin (2005), o estudo de caso único pode capturar as circunstâncias e condições de uma situação do dia-a-dia da vida organizacional. De acordo com Godói, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), o estudo de caso é especialmente útil quando se deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, além de capturar e entender a dinâmica da vida organizacional.

Desenho da Pesquisa: Pérez-Aguiar (1999) propôs um modelo para elaboração de estudos de caso, mostrando que se deve seguir seis etapas, ou seja, estabelecer o objetivo da pesquisa, estabelecer o marco teórico, definir a unidade de análise e os níveis que serão

analisados, realizar um estudo de caso-piloto, selecionar o caso de interesse, e desenvolver o protocolo da pesquisa para que se conclua com um resultado consistente. Neste caso, foi suprimida a etapa do ‘caso-piloto’ do original de Pérez-Aguilar (1999), de forma que o modelo foi redesenhado para sua adequação, Figura 1.

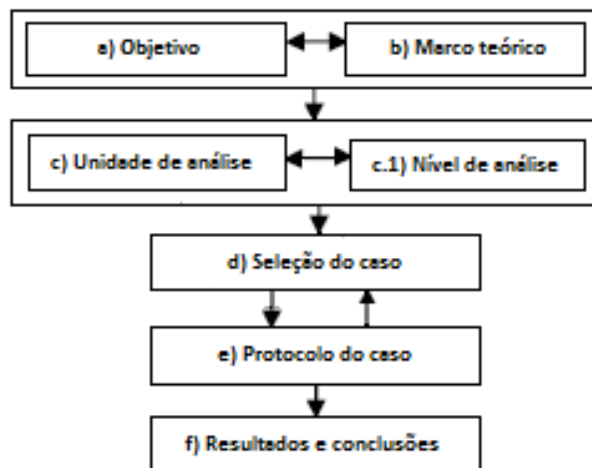


Figura 1: Modelo proposto para este estudo de caso

Fonte: Adaptado de Pérez-Aguilar, 1999.

Com base no modelo redesenhado do original de Pérez-Aguilar (1999), o desenho desta pesquisa, obedece a esta sequência que passa a ser especificada para cada item:

- a) objetivo: analisar como ocorre a formação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia-como-prática;
- b) marco teórico: estudou-se os trabalhos de Johnson, Melin e Whittington (2003), Teece, Pisano e Shuen (1997), Mintzberg e Waters (1985), Whittington, (2003 e 2006), Jarzabkowski, Balogum e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009), Johnson, Melin e Whittington (2003), Andersen (2000) e Rouleau (2005);
- c) unidade de análise: selecionou-se a área de recepção e reservas de um empreendimento hoteleiro familiar, localizado em Bombinhas-SC, inaugurado em 29 de novembro de 2003.
- c.1) nível de análise: a gerência (*top manager*), representado pelo sócio-proprietário e gerente, e a média-gerência (*middle manager*), representada pela supervisora da matriz e chefe das áreas de recepção e reservas da filial;
- d) seleção do caso: foi selecionado um único caso (Yin, 2005, p. 92), que se justifica pela conveniência do pesquisador, pela facilidade de acesso às informações e devido a empresa estar passando pela implantação de uma central de reservas na filial do empreendimento hoteleiro, considerada uma atividade estratégica propícia para ser analisada. Para Yin (2005), às vezes a seleção do caso a ser estudado é simples, devido ao acesso especial que o pesquisador tem na organização, por trabalhar como membro da equipe, sem ser apenas um observador passivo
- e) protocolo do caso: para Yin (2005), é desejável possuir um protocolo do estudo de caso em qualquer circunstância, uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa, que se destina a orientar o pesquisador na coleta de dados. Neste estudo, as fontes de coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos (Quadro 1).

Fontes de evidências	Responsável	Período	Duração
Entrevista semi-estruturada	Supervisora de Recepção e Reservas	Fevereiro a Maio 2011	1h
Entrevista semi-estruturada	Sócio-proprietário e Gerente		
Observação participante	Pesquisadora		
Registros documentais e Informações organizacionais	Fontes organizacionais de informação		
	Memorando de Reunião dos Recepcionistas; Regulamento e Manual de Relacionamento de Hospedagem; Regimento Interno e Atribuições das Áreas; Contrato de Hospedagem (em fase de discussão); Organograma; Folders; Fotos; Informações dos sites da empresa.		

Quadro 1: Fontes de evidência utilizadas na pesquisa

Fonte de autoria própria

Para Yin (2005), a entrevista semi-estruturada é uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso, seguindo uma linha de investigação fluida, não rígida, de uma forma espontânea, não tendenciosa, e que constitui uma fonte essencial de vivências, pois trata de questões humanas. De acordo com Flick (2004), é uma característica dessas entrevistas que questões mais ou menos abertas, sejam levadas na forma de um guia de entrevista, esperando-se que sejam respondidas livremente, respeitando o modo individual do entrevistado, cujo objetivo é compreender os significados que eles atribuem ao tema de interesse, e desenvolver uma idéia de como eles interpretam aspectos da sua vivência diária.

Para atender à metodologia, foi montado um guia de entrevista contendo 27 perguntas, divididas em 4 blocos de assuntos: Identificação e experiências profissionais, Ações estratégicas da empresa, Atividades práticas desenvolvidas para implantar a central de reservas e Motivação e habilidades do gerente de nível médio. Os dados fornecidos nas entrevistas foram transcritos (Vieira e Zouain, 2005, p. 190) posteriormente, para analisar o conteúdo das narrativas e correlacionar com o referencial teórico, e para atender a validade de construto, a pergunta do segundo bloco, que diz respeito às ações de sustentabilidade, foi excluída da análise, tendo em vista não se tratar do processo de formação estratégia estudada, neste caso específico.

Para Godói, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a técnica da observação, frequentemente é combinada com a entrevista, e tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois por meio da observação, procura-se apreender aparências, eventos e comportamentos. Para Yin, 2005 a técnica da observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados, devido à facilidade de se conseguir permissão, inacessíveis à investigação científica, além da capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro do estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (2001), uma forma de observação participante é a natural, aquela em que o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, mas pode trazer grandes dificuldades para o pesquisador manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, o que se justifica pelo fato de um dos pesquisadores ter participação ativa e atividade funcional específica na empresa (Godói, Bandeira-de-Mello e Silva, 2006, p. 133).

O uso de várias fontes de evidências traz a vantagem de desenvolver uma linha convergente de investigação, fornecer várias avaliações do mesmo fenômeno, além de possibilitar a triangulação dos dados para validar o construto (YIN, 2005).

- f) resultados e conclusões: para analisar e interpretar as evidências optou-se por seguir as orientações metodológicas da técnica da análise narrativa, sugeridas por Pentland (1999), Flick (2004) e Abdala Jr. (1995), e a tática *pattern matching* sugerida por Trochim (1989). Para Pentland (1999), a análise narrativa de um texto é um método

que reflete pontos de vista dos entrevistados, carrega contextos morais, valores culturais, descreve os processos vividos pelos atores envolvidos, reduzidos ao seu mínimo denominador. Para Flick (2004), o objetivo é reconstruir as inter-relações sequenciais de cursos de processos, através das interpretações subjetivas do narrador, e para Abdala Jr. (1995), a análise pressupõe os movimentos de desmontagem e articulação do texto em torno do tema para sintetizá-lo. Segundo Pérez-Aguilar (1999), a tática *pattern matching* é uma verificação de sequência, recomendada para comparar eventos, comportamentos e circunstâncias, nas quais a proposição teórica será comprovada ou rejeitada pela prática (análise das evidências). Para responder à questão de pesquisa, as categorias de análise que orientam a análise narrativa e servem para fazer a correlação entre a proposição teórica e as evidências coletadas estão relacionadas com o processo de formação da estratégia, atividades práticas, *sensemaking* e *sensegiving*, Quadro 2.

Construto da Pesquisa			
Questão de pesquisa	Proposição teórica	Categorias de análise	Conceito da CA (Autores)
Como ocorre a formação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia-como-prática?	A formação da estratégia ocorre por meio das atividades práticas cotidianas podendo ser claramente percebidas ou não conforme o conceito de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> de Rouleau (2005).	CA1) Formação da estratégia	CA1: Andersen, 2000
		CA2) Atividades práticas	CA2: Johnson, Melin e Whittington (2003)
		CA3) <i>Sensemaking</i>	CA3: <i>Sensemaking</i> : de acordo com Rouleau (2005)
		CA4) <i>Sensegiving</i>	CA4: <i>Sensemaking</i> : de acordo com Rouleau (2005)

Quadro 2 Construto da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Seguindo o proposto na metodologia passamos a apresentar e analisar os resultados. Inicialmente fazemos uma breve descrição da empresa e posteriormente o estudo das categorias de análise. Por fim a análise da questão de pesquisa e da proposição desta pesquisa.

A filial do Bombinhas Praia Apart Hotel, está localizada no centro do município, próximo do mar cerca de 120m, e conta com uma estrutura de 33 apartamentos totalmente mobiliados, incluindo uma dependência para pessoas especiais. O estabelecimento pode atender 125 pessoas/dia com fornecimento de café da manhã, serviço de praia, camareira, estacionamento, berços, cofre e *wireless*, bem como outros inerentes à hotelaria para o conforto do hóspede.

Um dos documentos analisado como fonte de evidência foi o Contrato de Hospedagem, que está em fase de discussão e o organograma da empresa, onde aparece a área de reservas, muito antes de ela vir a existir, já que o organograma foi criado em 2007, mostrando que já havia a intenção de implantar o setor de reservas, conforme confirmado pelas narrativas do gerente e da supervisora. O organograma da empresa está dividido em diretoria, gerência, e quatro grandes áreas subordinadas a ela, cada qual com um supervisor, ou seja, hospedagem, alimentos e bebidas, comercial e administrativa. A área de hospedagem possui duas divisões, a recepção e a governança. A divisão de recepção é responsável pelos serviços de portaria e vigilância, estacionamento e serviço de praia. A divisão de governança é responsável pelos serviços de camareira, lavanderia, rouparia e frigobares das unidades habitacionais. A área de alimentos e bebidas é responsável pelos serviços de copa e câmara fria. A área comercial é responsável pelos serviços de reservas e vendas, e a área administrativa está a cargo dos serviços de compras, financeiro, pessoal e serviços gerais, aqueles que dizem respeito às atividades de jardinagem, piscina e as manutenções preventiva,

corretiva e predial.

Em conformidade com o primeiro bloco de perguntas, que trata da identificação e das experiências profissionais dos entrevistados, observou-se que eles iniciaram suas atividades paralelamente com a inauguração da empresa, ou seja, a supervisora iniciou há 7 anos e o gerente há 8 anos. Acerca das experiências profissionais nas funções que desempenham, pode-se verificar na entrevista da supervisora que esta teve um crescimento profissional, quando destaca que:

Iniciei minhas atividades na copa, vindo a aprender sobre camararia e recepção logo após, quando assumi o compromisso de fazer algumas melhorias na matriz, assumindo a supervisão da recepção da filial no ano seguinte.

Já o gerente declarou que não possuía nenhuma experiência anterior na área, e que ela restringiu-se a um estágio de 60 dias num hotel-escola em Curitiba antes da inauguração.

4.1 CATEGORIA DE ANÁLISE CA1: Formação da estratégia: Andersen (2000), aborda que o processo de formação da estratégia pode ser tanto deliberado como emergente, de acordo com as condições ambientais variáveis que sofrem as organizações. Para ele, o processo de desenvolvimento da estratégia foi tido como bastante centralizado, mas que há um paralelo entre as ações centralizadas e as autônomas, indicando a existência de um efeito de desempenho positivo nos setores que respondem com decisões autônomas. A seguir, apresenta-se um trecho das entrevistas, que trata a respeito da liberdade de ação e autonomia dos envolvidos, na execução das atividades diárias:

A autonomia é parcial, por ser uma empresa familiar, há alguns obstáculos; um dos proprietários é o responsável pelo setor financeiro, e as coisas demoram para acontecer, mas acredito que, num futuro muito próximo, haverá um retorno positivo com a implantação da central de reservas (supervisora de recepção e reservas).

Para o gerente, este considera que “sim, tenho liberdade de ação e autonomia, desde que essas atividades sejam sempre em prol do benefício do cliente ou da instituição”.

Observa-se que, no processo de formação estratégica da empresa pesquisada, não há um planejamento formalizado; conforme se verifica em alguns trechos das entrevistas. A supervisora destacou que “as decisões são sempre emergentes, ou seja, quando eles ‘sentem’ a situação ou a dificuldade, é onde se apressa a buscar uma estratégia para resolver o problema”. Ainda, apontou que “há planejamento em algumas situações, mas as estratégias já fazem parte daquele cotidiano e são automáticas”; que eles sempre sabem quando surge uma dificuldade, e que elas acontecem no dia-a-dia.

O gerente colocou que

A formação de estratégias são ideias que, às vezes, vêm de experiências de outros, mas algumas eu mesmo crio, mas a grande parte é copiada de outras experiências que deram certo em outros lugares. Algumas são deliberadas, e outras, são aceitas dos colaboradores da empresa, mas são sempre orientadas para a redução dos custos, para que haja um maior rendimento ao final de cada mês e no final de cada ano, além da geração de renda que visa o lucro, e nem tanto o capital imobilizado.

Para Johnson, Melin e Whittington (2003), as estratégias de consenso podem ser deliberadas ou emergentes, e nascem do ajuste entre os atores envolvidos, e de como eles aprendem uns com os outros, salientando que a estratégia emergente não significa fora de controle, apenas que é aberta, flexível e ágil. Mintzberg e Waters (1985) esclarecem que a estratégia mais deliberada, tende a enfatizar uma direção central e hierárquica, e que a mais emergente, permite uma gestão que abre caminho para a ação coletiva e o comportamento convergente. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os atores não agem isoladamente.

De acordo com a supervisora, as ações acontecem em conjunto, e não há como acontecerem isoladamente, pois os setores dependem uns dos outros para o bom funcionamento. É um ciclo, se um não funciona bem, os demais não funcionam também.

Para o gerente, grande parte ocorre isoladamente, e muitas vezes em grupo.

Rouleau (2005) aponta que a forma como os *middle managers* participam da mudança estratégica é diferente, pois eles não compartilham o mesmo nível de consciência corporativa que os *top managers*, dada sua posição hierárquica, por que muitas vezes têm que apagar incêndios durante a execução da mudança, que insta a sua consciência prática, o que é constatado pelo depoimento da supervisora, já que ela não soube responder, se as ações estratégicas da empresa visavam o crescimento organizacional e a contenção de recursos, pois ultrapassava sua alçada de atuação.

4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE CA2: Atividades práticas: Johnson, Melin e Whittington (2003) esclarecem que as práticas e as micro-práticas, constituem as atividades do dia-a-dia da administração.

Jarzabkowski (2003), quando estuda as práticas administrativas para fazer estratégia, tais como alocação de recursos, monitoramento e controle, conclui que da teoria da atividade emerge a estratégia, que os indivíduos atribuem sentido à suas ações, envolvem-se em atividades práticas, e podem utilizar ferramentas para coordenar e gerir os recursos materiais que dispõem. De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a *s-as-p* se preocupa com o fazer da estratégia, quem faz, o que faz, como faz, o que usa, e quais as implicações que tudo isso tem para a sua formulação.

Segundo a supervisora entrevistada:

Havia a necessidade de mudança do espaço físico isolado da linha de frente, e bastaria duas pessoas para atender uma quantidade imensa de clientes. A redistribuição de dois funcionários da recepção com maior experiência, e a contratação de duas pessoas no lugar daquelas que seriam deslocadas. A dificuldade foi de encontrar pessoas habilitadas para trabalhar com vendas e atendimento ao mesmo tempo. A recepção possui pessoas com perfis completamente diferentes de um vendedor, ou seja, da pessoa que trabalha num setor de reservas. Outros impedimentos que houveram, estavam relacionados com a aquisição de uma central telefônica mais moderna, porque é um valor alto de investimento para a empresa, e se precisava de dinheiro para isso; mas nem por isso a central de reservas deixou de funcionar, pelo contrário, o setor foi implantado da mesma forma.

O gerente demonstra o mesmo entendimento da supervisora, para o gerente:

Se precisava contratar mais duas pessoas para atender a recepção no lugar daquelas que seriam deslocadas, a necessidade de treinar os funcionários, instalar uma central telefônica com mais recursos para agilizar o serviço, adquirir computadores e instalar telefones, pois o sistema operacional hoteleiro já existia, bastava instalar mais um ponto de acesso.

De acordo com os estudos de Johnson, Melin e Whittington (2003), as respostas dos entrevistados confirmam o argumento de que estudos em *s-as-p* investigam as consequências para as organizações. Para a supervisora:

As consequências da implantação da central de reservas foram positivas, porque é um setor bem definido, encarregado de vender, com limites e possibilidade de melhores percentuais de venda mensal e anual, aquilo que uma empresa precisa, uma estratégia de faturamento anual. Este setor criou a possibilidade de um controle do andamento financeiro da empresa, melhor e mais preciso. A ideia já existia, apenas faltava recursos pra que se pudesse implantar. Eles acreditavam que 'eram muito pequenos ainda' para criar um setor, e que não valeria a 'pena' disponibilizar recursos e funcionários, num período tão curto de temporada, que às vezes dura 72 dias apenas. No entanto, o hotel precisa vender o ano todo; ele pode não hospedar o ano todo, mas ele precisa vender o ano todo. O novo setor está em funcionamento desde setembro de 2010.

Para o gerente:

A ideia já existia fazia alguns anos, mas para colocar em prática, precisou de duas semanas. Não houveram consequências negativas, exceto que num determinado horário, a central de reservas não opera; mas para isso o cliente é consultado

quando liga, a fim de saber se quer que a central de reservas entre em contato no dia seguinte, o que não é um ponto negativo.

Jarzabkowski (2003) aponta que para fazer estratégia é preciso existir a organização, os atores principais, e as atividades práticas nas quais eles interagem.

Na empresa tanto a supervisora como o gerente parecem interagir com a implementação da nova central. A supervisora acredita que as ações que foram adotadas “venham a contribuir em breve, num futuro muito próximo, pois haverá um retorno financeiro positivo”. Para o gerente a nova atividade é importante “por proporcionar um melhor aproveitamento do mapa de reservas, pois a maior satisfação do cliente aumenta os recursos da empresa”.

Rouleau (2005) aponta que todos os indivíduos traduzem as micro-práticas de ação todos os dias, mas nem todos têm a capacidade de usar suas táticas de conhecimento para agir, compreendendo o significado dos acontecimentos no momento em que eles estão acontecendo, nem avaliar as consequências dos seus gestos e palavras, tornando os fatos apresentados simples e transparentes. A autora descreve como as ações são postas em funcionamento, e o quanto contribuem para alavancar as estratégias adotadas pelos administradores, apontando que o conhecimento tático parece ser tão importante quanto o explícito, pois os *middle managers* são capazes de se adaptar à maneira de comunicar a mudança, assumir o controle das atribuições, facilitar a mudança, sintetizar as informações, valorizar os detalhes, interagir com os colegas, clientes e fornecedores, posicionar-se em suas interações no dia-a-dia, moldar o ambiente, além de ter uma variedade de habilidades como responsabilidade, criatividade, emoção e comunicação, além do conhecimento local coletivo.

Na empresa, este contexto é expresso na entrevista, para a supervisora:

As conversas diárias com o gerente, no decorrer da convivência, as dificuldades enfrentadas com a equipe de trabalho temporário, devido a inexperiência, e a falta de tempo hábil entre a contratação e o treinamento, haja vista o período de temporada ser muito curto, foi onde ela recolheu os argumentos para convencer o gerente, de que era importante ter um setor responsável por um atendimento com mais qualidade. É preciso conhecer o cliente, saber o que ele quer; sentir qual a sua necessidade, e procurar uma linha de afinidade com ele. No caso, as pessoas não conseguiam fazer isso, muito embora o ramo hoteleiro propicie o contato direto com o cliente, que é enriquecedor. Cada pessoa vem com uma necessidade e traz a sua exigência. Não se conseguiu atender nem 10% das solicitações que os clientes fazem. ‘hoje não se veste a camisa da empresa, se veste a camisa do cliente!’

Para o gerente, ocorriam muitos erros na recepção, falta de responsabilidade e pessoas sem compromisso com a instituição e com o cliente, o que conduziu a esta tomada de decisão.

Para a supervisora, os recursos são buscados sem pensar muito, de forma automática, e é nesse panorama que eles implantam as ações, vivenciando a experiência ‘in loco’. Declarou que, sempre que ‘sente’ uma dificuldade no setor, ela procura identificá-la, cria uma estratégia à sua maneira, busca e usa os seus próprios recursos adquiridos da experiência diária, e de cursos que foi fazendo “aqui e ali”, para tentar equilibrar a situação, até onde ela detém autonomia de ação para desenvolver o seu trabalho.

4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE CA3: *Sensemaking*: de acordo com Rouleau (2005), *sensemaking* é o processo de fazer a estratégia executando-a com sensatez (que faça sentido o que se faz), através do conhecimento tácito dos gerentes de nível médio. Teece, Pisano e Shuen (1997) esclarecem que a aquisição de competências, habilidades, conhecimento, *know-how* e aprendizagem tornam-se questões estratégicas fundamentais, que acumulam ativos invisíveis e imateriais, demonstrando a capacidade de resposta rápida, flexível e pró-inovadora, juntamente com a capacidade de coordenar e reorientar competências internas e externas, adaptar, integrar recursos e competências funcionais, para combinar as exigências de um ambiente em mudança. Eles argumentam também, que as competências podem

proporcionar uma vantagem competitiva baseadas em uma coleção de rotinas e habilidades difíceis de imitar, e concluem que valores, cultura e experiência organizacional, competências distintivas e capacidades, não podem ser adquiridas nem compradas, mas sim construídas.

Dentro desta ideia, para a supervisora:

A experiência é muito importante. Pessoas formadas que acabam de sair duma universidade, não têm a prática em adaptar-se às circunstâncias do dia-a-dia rapidamente, e essa experiência é fundamental. A universidade demanda informações riquíssimas, maravilhosas, mas que não existe a possibilidade de implantar, talvez nem 20% daquilo que se aprende, devido ao fato da empresa ter que se adaptar à região onde está instalada, por exemplo, o que já é uma grande dificuldade. O período de temporada é muito curto, e não se consegue manter uma equipe efetiva, nem um número maior de pessoas, há pouco tempo para prepará-las, e normalmente, as pessoas trabalham com pouco preparo.

Para Rouleau (2005), as micro-práticas desenvolvidas pelos *middle managers*, são invisíveis para os gestores e pesquisadores. A supervisora aponta que “muitas atividades que realizamos não aparecem, acho que são completamente invisíveis, são detalhes que não aparecem. As pessoas entram e saem sem perceber quais mudanças têm que ser feitas”.

Para o gerente, “as atividades práticas são imperceptíveis, pois acontecem naturalmente”.

O *sensemaking*, para Rouleau (2005), são táticas simbólicas, corporais e discursivas, aplicadas pelos *middle managers*, dada a sua capacidade para sintetizar o conhecimento dos *top-managers*, e que visam criar impressões através das emoções; eles procuram convencer as pessoas para apoiar o seu reposicionamento sutilmente, e ganhar o apoio, produzindo efeitos subjetivos e emocionais.

O *sensemaking* pode ser entendido no envolvimento e na atuação da supervisora quando explica como percebeu a necessidade de melhorar sua atividade:

A necessidade surgiu no dia-a-dia, porque tudo acontecia na recepção, as vendas e o atendimento, e vender e atender não combinavam para acontecer num mesmo ambiente. O setor de reservas é venda pura, a parte comercial da empresa, onde se fatura; o coração da empresa, e, comecei a imaginar que aquilo não tinha ritmo, como se fosse ‘uma música sem melodia’. Se fosse criado um setor de reservas, pensava, o faturamento da empresa melhoraria, e do qual dependo para o meu crescimento também.

4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE CA4 - *Sensegiving*: de acordo com Rouleau (2005), *sensegiving* significa que os gerentes de nível médio costumam dar o melhor de si, pois são considerados ativos estratégicos e intérpretes da mudança e da comunicação persuasiva, que vem da sua consciência prática de reação às circunstâncias, ou ainda representa a ideia de “dar sentido” ao que se faz.

Na percepção da supervisora entrevistada, “é muito importante ter sensibilidade de percepção, organização, persistência, boa vontade, gostar de fazer o que se faz num hotel, e coordenar uma equipe”. Já o gerente destaca, quando questionado sobre suas atividades que para ele “é preciso paciência, capacidade de negociação e responsabilidade e se há o conhecimento tático, também há o jogo de cintura para saber driblar os obstáculos, os clientes, os concorrentes, e saber quando é hora de aumentar ou diminuir tarifas, por exemplo”.

Para assegurar mais qualidade ao atendimento dos clientes, verificou-se que a empresa pesquisada, se preocupou em ter um Manual de Relacionamento de Hospedagem, que contém todas as informações que possam ser úteis ao cliente, e um regimento interno com as atribuições das áreas. Esses documentos foram construídos de forma colaborativa, com o auxílio de todos os funcionários da empresa, por meio de diversas reuniões, durante um treinamento interno realizado no período de 07/08 a 25/10/2006, intitulado “Exercendo um fantástico atendimento e criando reputação de confiabilidade”.

Um dos documentos analisados durante a pesquisa, e que evidenciou as atividades

sendo postas em prática no setor de recepção, foi a cópia de um memorando de reunião dos recepcionistas, datado de 06/10/2007, e expedido pela supervisora. Este documento, que serviu de guia para os assuntos que seriam tratados na época, mostra a dificuldade que havia naquele setor, no que se refere a: atenção no preenchimento das informações de reservas, adiantamentos, períodos, evitarem espaços na ocupação do mapa de reservas, atenção aos descontos, seguir rigorosamente o tarifário, atenção com tarifas de agências e clientes fidelizados, atenção com a senha do sistema que é responsabilidade dos recepcionistas, responder *e-mail* com clareza e imediatamente, pontualidade, obrigatoriedade do uniforme e aparência do recepcionista (barba, cabelo, unhas, roupa adequada), cuidados com vírus, responsabilidade quanto a brincadeiras na *internet*, *orkut*, jogos, MSN, *sites* pornográficos, telefonemas particulares, e outros.

Para Flick (2004, p. 232), é importante verificar a segurança dos dados para comprovar a sua confiabilidade. E, para atender a esta premissa, foi feita uma análise do *site*, e uma busca em *sites* que contém comentários dos viajantes. No *site* da empresa, especificamente no tópico 'iniciativas', se verifica que há a preocupação da administração com ações estratégicas e sustentáveis. E, num *site* de domínio público, pôde-se observar os comentários de pessoas que já se hospedaram no hotel, confirmando o que os entrevistados disseram acerca da busca na excelência do atendimento e maior satisfação do cliente.

4.5 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO EM RELAÇÃO À QUESTÃO DE PESQUISA

Acredita-se que a questão de pesquisa que deu o *start* a este trabalho, tenha sido respondida, uma vez que a proposição levantada, *P: A formação da estratégia ocorre por meio das atividades práticas cotidianas podendo ser claramente percebidas ou não conforme o conceito de sensemaking e sensegiving de Rouleau (2005)*, foi confirmada por meio da análise das evidências. As atividades práticas cotidianas influenciam na formação das estratégias, elas são invisíveis, e influenciam os processos organizacionais, como prevê os estudos de Rouleau (2005).

Os resultados apontam que a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes são prioridades de melhoria e as atividades são realizadas com este foco, ainda que muitas vezes não sejam claramente identificadas. Verificou-se que o processo de formação da estratégia na empresa existe, mas é informal, e que as ações estratégicas são de consenso (Mintzberg e Waters, 1985).

A proposição é uma afirmação teórica falsificável que procura responder à questão de pesquisa, de acordo com Yin (2005, p.140). Neste estudo, a proposição estabelecida, a partir da construção do marco teórico foi confirmada a partir da análise das evidências encontradas (Quadro 4).

Entende-se, ainda, que o processo de formação da estratégia da empresa ocorre de forma mais emergente, e algumas vezes deliberada. As necessidades são priorizadas para equilibrar a receita e as despesas, em virtude da baixa ocupação nos meses que compõem a baixa temporada, que vai de maio a novembro, podendo-se apontar que a organização, deveria tratar suas ações com um processo mais planejado (LAVARDA, CANET-GINER e PERIS-BONET, 2011), para buscar saber o que efetivamente quer, o quanto quer gastar, para onde quer ir, e onde quer chegar.

Também entendemos que os atores não agem isoladamente, mas utilizam os modos socialmente definidos de agir, que surgem das instituições sociais às quais pertencem conforme os estudos de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Questão de pesquisa	Proposição	Resultado
Como ocorre a formação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática?	A formação da estratégia ocorre por meio das atividades práticas cotidianas podendo ser claramente percebidas ou não conforme o conceito de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> de Rouleau (2005)	Confirmado

Quadro 4 – Proposição teórica versus Questão de pesquisa

Fonte de elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo estabelecido para este estudo de analisar como ocorre o processo de formação da estratégia, considerando a perspectiva da *s-as-p*, entendemos que o mesmo foi alcançado, pois foi possível conhecer os processos da empresa e verificar na prática evidências que indicam que as estratégias da empresa ocorrem de forma mais emergente, que as atividades práticas cotidianas são invisíveis de acordo com os estudos de Rouleau (2005); influenciam os processos organizacionais, e que as necessidades são priorizadas para equilibrar a receita e as despesas, em virtude da baixa ocupação nos meses que compõem a baixa temporada.

Apesar de a pequena empresa ser “pouco formalizada” se destaca que a empresa analisada apresentou, suficientemente, todos os requisitos e formalização necessários para evidenciar a estruturação e rotinas que operacionalizam a estratégia.

A importância das micro e pequenas empresas para a economia do país é fundamental para encaminhar um rumo ao desenvolvimento maior e mais rápido do Brasil. Para a Senadora do PT/SC, a Lei do Supersimples (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa) aumentou a empregabilidade e a formalização das empresas, simplificou o pagamento e reduziu a carga de tributos. De acordo com a Senadora, a Lei Complementar nº 123, instituída em 14/12/2006, beneficiou os pequenos negócios, ampliando o número de empregos formais e a arrecadação tributária da União, estados e municípios, incentivando o registro daquelas que estão na informalidade, e dispensando-lhes tratamento favorecido e diferenciado. Beneficiam-se da lei as microempresas com faturamento anual até R\$ 240 mil, e as empresas de pequeno porte que faturam entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões.

Como limitação para realização deste estudo, pode-se destacar que o mesmo pode apresentar vieses, pelo fato da atitude ativa do pesquisador frente à empresa pesquisada, podendo ser visto como uma limitação. No entanto, buscou-se conduzir a pesquisa de forma a assegurar a cientificidade metodológica.

As possíveis linhas futuras de pesquisa, a partir da realização deste estudo, pode ser inicialmente a continuidade do mesmo na mesma empresa, buscando conhecer por meio de um estudo longitudinal, os resultados (desempenho) das atividades implementadas. Por outro lado, sugere-se que outros casos sejam estudados dentro desta mesma linha que visa conhecer como ocorre a estratégia na prática, quem são os atores organizacionais envolvidos e como os recursos que dispõe a organização podem contribuir para a implementação da estratégia.

Destaca-se a contribuição desta pesquisa para os estudos das pequenas empresas, pois se sabe que os recursos são escassos e tem-se a intenção de apontar que é no dia-a-dia da organização que ela vai atingir os seus objetivos ou implementar a sua estratégia e que isto depende em boa medida dos atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

ABDALA JR., B. **Introdução à análise narrativa**. São Paulo : Scipione, 1995.

ANDERSEN, Torben Juul. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, p. 184-200, 2000.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de. Economia dos custos de transação e visão baseada em recursos : aspectos complementares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Lei geral da micro e pequena empresa. Brasília: Senado Federal, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from case study research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOI, Christiane Kleinubing, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais : paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

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

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

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVARDA, Rosalia Barbosa; CANET-GINER, Maria Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n.1, p. 71-86, 2011.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

NASSER, Jacques. A passion for the business. **Leader to Leader**, n. 12, p. 45–51, 1999.

PENTLAND, B. T. Building Process Theory with narrative from description to explanation. **Academia de Análise de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PÉREZ-AGUIAR, W. El estudio de Casos. In: SARABIA, F. J. (Ed.): **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**, Madrid: Pirámide. 1999.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-41, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Capacidades dinâmicas e gestão estratégica. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TROCHIM, William M.K. Outcome pattern matching and program theory. **Evolution and Program Planning**, v. 12, p. 355-366, 1989.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and or organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119–127, 2003.

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

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