

O PROCESSO DO STRATEGIZING EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA

Autoria

DIULNÉIA GRANJA PEREIRA

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/Universidade do Vale do Itajaí - Univali

Sidnei Vieira Marinho

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial,
Internacionalização e Logística (PMPGIL)/Universidade do Vale do Itajaí - Univali

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o processo do strategizing em uma unidade de negócios do ramo alimentício. Tratou-se de um estudo de caso único, exploratório-descritivo de abordagem qualitativa. A coleta de dados contemplou entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação não participante, sendo os dados analisados por meio da análise de conteúdo semântica. Os resultados evidenciaram: a) a existência de diversas práticas formais que se materializam na unidade, caracterizando uma sequência de atividades realizadas pelos praticantes; b) que o strategizing torna-se mais claro, quando as práticas estão descritas; e c) que o strategizing se manifesta mais em ambientes com certa complexidade, fazendo com que os praticantes compartilhem mais entendimentos, elaborando conjuntamente sentido para o que deve ser realizado. Além disto, foi possível compreender como ocorre o strategizing na unidade e verificar a importância da participação dos gestores de nível médio neste processo.

ÁREA TEMÁTICA

04- ESTRATÉGIA

O PROCESSO DO *STRATEGIZING* EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o processo do *strategizing* em uma unidade de negócios do ramo alimentício. Tratou-se de um estudo de caso único, exploratório-descritivo de abordagem qualitativa. A coleta de dados contemplou entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação não participante, sendo os dados analisados por meio da análise de conteúdo semântica. Os resultados evidenciaram: a) a existência de diversas práticas formais que se materializam na unidade, caracterizando uma sequência de atividades realizadas pelos praticantes; b) que o *strategizing* torna-se mais claro, quando as práticas estão descritas; e c) que o *strategizing* se manifesta mais em ambientes com certa complexidade, fazendo com que os praticantes compartilhem mais entendimentos, elaborando conjuntamente sentido para o que deve ser realizado. Além disso, foi possível compreender como ocorre o *strategizing* na unidade e verificar a importância da participação dos gestores de nível médio neste processo.

Palavras-chave: Práticas. Práxis. Praticantes.

THE STRATEGIZING PROCESS IN A FOOD COMPANY

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the process of strategizing in a food business unit. This was a unique, exploratory-descriptive case study with a qualitative approach. Data collection included semi-structured interviews, documentary research and non-participant observation, and the data were analyzed through the analysis of semantic content. The results showed: a) the existence of several formal practices that materialize in the unit, characterizing a sequence of activities performed by practitioners; b) that the strategizing becomes clearer, when the practices are described; and c) that strategizing manifests itself more in environments with a certain complexity, causing practitioners to share more understandings, working together to make sense of what should be done. In addition, it was possible to understand how the strategizing in the unit occurs and to verify the importance of the participation of the middle managers in this process.

Keywords: Practices. Praxis. Practitioners.

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da abordagem da estratégia como prática se relaciona em parte com o movimento denominado “virada prática” nos estudos organizacionais, onde a estratégia passa a ser compreendida como uma prática social, sendo a mesma construída e reconstruída nas organizações, por intermédio das pessoas (WHITTINGTON, 2006). A diferença desta abordagem, para os demais estudos em estratégia, segundo Whittington (2006), está no fato de a mesma olhar o processo da estratégia como um evento social dentro das organizações, ou seja, como algo que as pessoas fazem.

A estratégia como prática utiliza como base de pesquisa os elementos: práticas, práxis e praticantes, sendo as **práticas**; representadas por ferramentas sociais, símbolos e materiais utilizados durante a realização do trabalho de estratégia; as **práxis**, representadas pela sequência de atividades, nas quais a estratégia é realizada ao longo do tempo e os **praticantes**, que são as pessoas que fazem o trabalho de estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). A intersecção desses três elementos, na concepção de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), resulta no **strategizing**, ou seja, o fazer estratégia nas organizações.

Peppard, Galliers e Thorogood (2014) destacam que, ao abordar a estratégia como prática, o foco das pesquisas recai sobre estes três elementos e acrescentam que o *strategizing* tem recebido pouca atenção empírica, isto talvez pela dificuldade de pesquisar sua composição em termos de capacidades e competências, ou pelo fato do mesmo exigir do pesquisador uma compreensão profunda dos processos sociais que envolvem a organização. Baeta, Brito e Tonelli (2016, p. 18) apontam que “[...] é nesta perspectiva que vários pesquisadores buscam uma explicação do processo de construção da estratégia [...]”, por conseguinte, essa busca aponta a importância de compreender o “onde” e o “como” as práticas cotidianas do fazer estratégia se desenvolvem (BAETA; BRITO; TONELLI, 2016).

A partir dessas lacunas e por meio da perspectiva da estratégia como prática, delineou-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de *strategizing* em uma unidade de negócios, a partir das práticas, práxis e praticantes? Visando encontrar respostas para essa indagação, estabeleceu-se como objetivo: analisar o processo do *strategizing* em uma unidade de negócios do ramo alimentício, a partir das práticas, práxis e praticantes.

Para uma melhor compreensão do *lôcus* da pesquisa, se adotou nessa investigação uma unidade de negócios recém adquirida por um grupo empresarial, do ramo de alimentação. Ressalta-se, que uma unidade de negócios, para fins deste estudo é considerada conforme denominação de Oliveira e Ávila (1999) como uma unidade organizacional, onde o gestor é o responsável pelo desempenho da mesma e por seus resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS PRÁTICAS SOCIAIS NO CONTEXTO DA VIDA COTIDIANA

A atenção voltada à prática, no campo da estratégia representou uma outra opção atrativa para um público que estava insatisfeito com as teorias sociais clássicas, visto que estas não contemplavam as necessidades modernas (RECKWITZ, 2002).

A diferença básica, das teorias culturais para as teorias sociais clássicas estão representadas nas noções do *homo economicus* e *homo sociologicus*, no qual, no *homo economicus* a ação é explicada, por meio da intenção, baseada nos propósitos e interesses individuais, sendo a ordem social, vista com um produto da

combinação única de interesses. Já no *homo sociologicus*, a ação é explicada como produto de valores e regras coletivas, sendo a ordem social garantida por meio de um consenso normativo (RECKWITZ, 2002).

De forma similar Schatzki (2005), traz sua concepção influenciada pela lógica da ontologia do contexto, que contribui para uma melhor compreensão do que são práticas e de como as organizações acontecem. Esta concepção é explicada a partir dos contextos: individualistas e societistas, na individualista o que define o social é o indivíduo, seus interesses e a relação entre os elementos, enquanto na societista, a ordem social vai além dos indivíduos, das suas relações e seus interesses, ou seja, o social é explicado por meio de questões abstratas.

Segundo Schatzki (2005), o desenrolar da vida social ocorre dentro de um determinado contexto, sendo a ordem social estabelecida no campo das práticas. Desta forma, o autor, explica que o contexto onde a convivência humana se desenvolve é composto por uma rede, formada pela junção de práticas e arranjos materiais. Essa rede para o autor, representa o *lócus* do social, ou seja, o lugar onde elementos humanos e não humanos, ganham significados e identidade, por meio da forma como agem, se relacionam uns com os outros e se posicionam (SCHATZKI, 2002).

Reckwitz (2002), acrescenta que nas teorias culturais, o *lócus* do social deve ser conectado a estruturas simbólicas e cognitivas do conhecimento e esta ideia pode chegar a soluções, como: mentalismo culturalista, textualismo culturalista, intersubjetivismo e a teoria prática, cuja diferença fundamental está na unidade de análise: mentes, discursos, interações e práticas, respectivamente, onde prática para o autor neste contexto, significa: [...] comportamentos rotinizados que consistem de vários elementos, interconectados uns aos outros, formas de atividades corporais, formas de atividades mentais - “coisas” e seus usos, [...] saber fazer, estados de emoção e conhecimento motivacional (RECKWITZ, 2002, p. 249).

Baeta, Brito e Tonelli (2016) destacam que os estudos da prática contribuem muito para o progresso do conhecimento em estratégia, possibilitando questionar “onde” e “como” ocorre o *strategizing*, assim como, verificar quem de fato executa e quais as competências necessárias para que as atividades cotidianas aconteçam.

2.2 A ABORDAGEM DA PRÁTICA SOCIAL EM ESTRATÉGIA

Foi o movimento denominado “virada prática” que influenciou as teorias sobre estratégia organizacional e que conseqüentemente considerou a abordagem da estratégia como prática social, que contempla os estudos baseados na prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Dentro dessa perspectiva, os atores, suas ações e interações passam a ser o centro da análise da estratégia, ou seja, quem as realiza, o que eles fazem, como fazem, que ferramentas utilizam e as implicações de suas ações para a estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Whittington (2004) esclarece que, para se compreender a estratégia em uma organização é necessário compreender os processos de interação entre os indivíduos, o ambiente organizacional e sua estratégia. É na medida que o observador se aproxima da prática da estratégia que ele passa a perceber a importância das pessoas envolvidas no processo, visto que a estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas.

Para Jarzabkowski (2005) entender a estratégia nessa perspectiva, é reconhecê-la como uma atividade situada e realizada socialmente, a qual é

construída por meio de ações e interações dos múltiplos atores, envolvidos na realização da prática estratégica.

Os conceitos abordados pelos autores, nos remetem a pensar, em como pesquisar a prática social nos estudos em estratégia e nas organizações. Nesse sentido, Orlikowski (2010), apresenta três formas: 1ª) tratá-la como um **fenômeno** - este modo de se envolver com a prática, requer um compromisso voltado a entender “o que” os profissionais fazem “na prática”; 2º) trata-la como **perspectiva**, onde a abordagem é baseada no conteúdo teórico existente sobre o fenômeno e 3º) tratá-la como **filosofia**, considerando a realidade social como fundamental e geradora da prática, que surge mediante as necessidades de um grupo ou contexto social.

Nesse estudo, a prática foi tratada como uma perspectiva, visto que foi utilizado uma lente teórica fundamentada nas teorias da prática, assim como, modelos de abordagens do fazer estratégia, que remetem para os elementos práticas, práticas e praticantes.

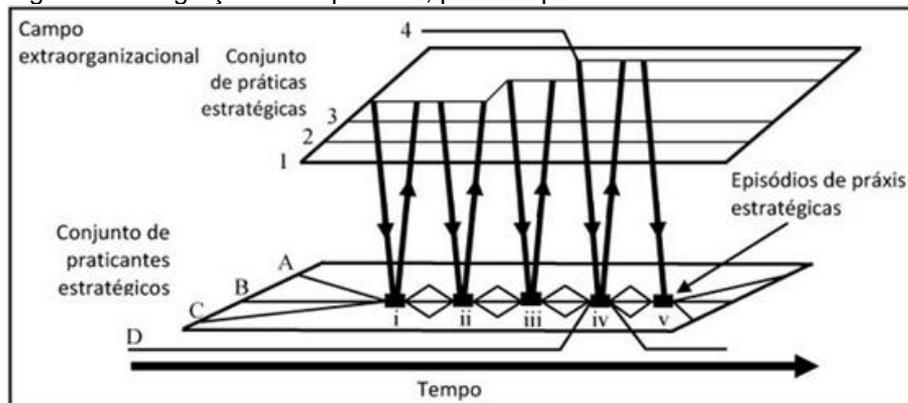
Jarzabkowski (2005) e Whittington (2006) defendem que, um estudo direcionado para a abordagem da estratégia como prática não deve focar somente nas práticas, mas também nas práxis e praticantes e em suas mútuas conexões para compreensão da estratégia na organização. Além disso, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), destacam que é na intersecção destes três elementos que o *strategizing* ocorre em uma organização.

2.3 O STRATEGIZING: PRÁTICAS, PRÁXIS E PRATICANTES

Ao abordarem a perspectiva da estratégia como prática, autores como Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009), consideram que esta perspectiva compreende o *strategizing* e que este inclui os elementos: práticas, práxis e praticantes. Nesse contexto, o *strategizing*, é entendido como um processo de fazer estratégia e ocorre por meio do trabalho realizado pelos praticantes, mediante suas práticas e atividades.

Uma das formas de entender o significado desses elementos e a relação estabelecida entre eles é por meio da Figura 1, onde Whittington (2006), percebendo a necessidade de se avançar nas pesquisas em estratégia como prática, com uma visão mais ampla e integradora das atividades intraorganizacional e extraorganizacional, propôs este *framework*.

Figura 1 - Integração entre práticas, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 622).

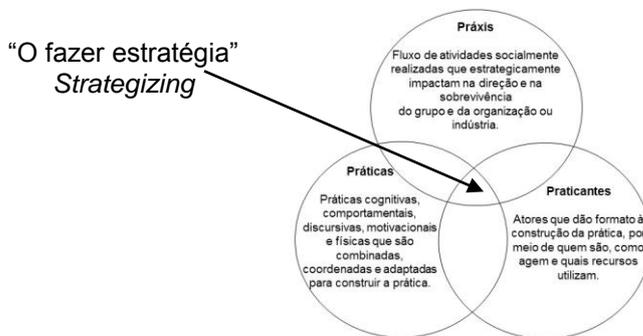
Neste modelo, os praticantes são vistos como atores que podem modificar os elementos de suas práxis e com isto, alterar as práticas existentes ao longo do tempo. Os praticantes A, B, C e D, contribuem para delinear os padrões de

comportamentos existentes em uma determinada organização. O acontecimento IV, indica o momento em que um ator externo, representado pela letra D, interfere de alguma forma o conjunto de práticas estratégicas. Após, tal influência, o agir dos praticantes A, B e C apresenta um novo formato, modificando as práticas em relação ao momento que antecede a interferência do ator “D”.

Nessa perspectiva, os praticantes ocupam o lugar central, realizando as conexões entre as práxis intraorganizacionais e extraorganizacionais, podendo modificar práxis, manter ou adaptar práticas em uso, ou até mesmo criar novas práticas (WHITTINGTON, 2006).

Com o intuito de explicar melhor o *strategizing*, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), desenvolveram um modelo – Figura 2, que abrange práticas, práxis e praticantes e sinalizam que é na intersecção destes três elementos, que o *strategizing* ocorre nas organizações.

Figura 2 - Intersecção das práticas, práxis e praticantes



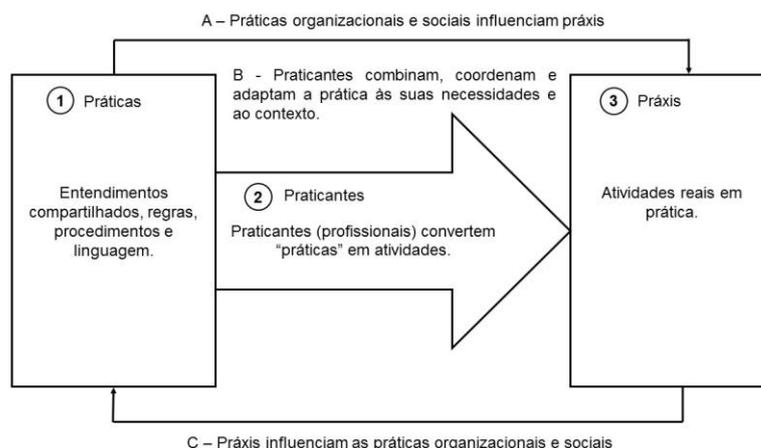
Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 8).

A práxis consiste em um “conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11). Os praticantes, são atores que afetam a construção de práticas, pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam e as práticas estão intrinsecamente conectadas ao “fazer” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Balogun e Johnson (2004) destacam que o *strategizing* não se restringe à prática da alta administração, mas ao contrário, engloba a participação de pessoas que integram os níveis intermediários e operacionais da organização, bem como outros grupos de interesses, como, consumidores, acionistas, consultores entre outros.

Com base nos princípios da abordagem de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Brennan e Kirwan (2015), amparados pela teoria da prática propuseram uma outra forma de ilustrar a interligação entre estes três elementos, conforme Figura 3.

Figura 3 - Quadro analítico da teoria da prática: práticas, praticantes e práxis



Fonte: Brennan e Kirwan (2015, p. 469).

Para Brennan e Kirwan (2015), as práticas compreendem: entendimentos compartilhados, regras, linguagens e procedimentos, sociais ou organizacionais, que influenciam as atividades humana (práxis). Os praticantes são considerados, o centro da teoria da prática, pois sem eles, as práticas não são transformadas em atividades. As práxis são as atividades reais, que não se destacam por si só, dependem da ação humana, podendo ser mudadas e adaptadas.

Em síntese, pode-se constatar que o *strategizing* considera a junção dos três elementos: práticas, práxis e praticantes, logo estudar a estratégia como prática compreende observar a interação e a interconexão desses três elementos (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único, que se caracteriza pela análise profunda de indivíduos ou organizações (ACEVEDO; NOHARA, 2004), possibilitando desta forma, investigar mais a fundo como ocorre o processo do *strategizing*.

A pesquisa configurou-se como exploratória, porque busca conhecer mais a fundo o assunto, de forma a torná-lo mais claro (Raupp e Beuren, 2003), e descritiva pelo fato de descrever o comportamento dos fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Por apresentar essa configuração não apresentou-se hipóteses neste estudo, visto que segundo Richardson (1999, p. 104) “[...] nos planos descritivos, que pretendem aprofundar aspectos de um fenômeno, não se precisa de hipóteses”.

As categorias de análise apresentadas no Quadro 1, formam definidas a partir do referencial teórico.

Quadro 1- Categorias, conceitos e formas de apreensão

Categoria	Conceito neste estudo	Formas de apreensão
Estratégia corporativa	A estratégia é considerada a partir da perspectiva da estratégia como prática social, isto significa analisá-la como uma atividade realizada socialmente por meio de ações e interações de múltiplos atores.	Para apreensão dessa categoria observou-se o contexto da unidade de negócios, pesquisou-se documentos, tais como procedimentos, políticas e entrevistou-se os praticantes.
Praticantes	Os praticantes são sujeitos organizacionais que estão interconectados com a práxis e as práticas no momento do <i>strategizing</i> .	A apreensão desta categoria foi a partir de entrevistas, consultas a documentos (descrições de cargos) e observação dos praticantes em comitês e reuniões.

Práticas	As práticas podem ser compreendidas pelos entendimentos compartilhados, regras, procedimentos e linguagem, podendo vir de toda a sociedade ou a partir de rotinas organizacionais específicas.	Está categoria foi apreendida por meio de entrevistas com todos praticantes, observações em reuniões, comitês e consulta à documentos internos como políticas e materiais de treinamento.
Práxis (atividades)	Consiste em um conjunto de atividades aceitas socialmente e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de uma organização.	Está categoria foi apreendida a partir de entrevistas com todos praticantes e observação não participante em reuniões e comitês.
Processo do <i>Strategizing</i>	Está relacionado ao processo de fazer estratégia, resultando da intersecção entre práticas, práxis e praticantes. Compreende as ações, as interações e as negociações de múltiplos atores (praticantes).	Visto que <i>strategizing</i> é resultante da intersecção das: práticas, práxis e praticantes, o mesmo foi apreendido por meio de toda está investigação que compreende estes três elementos.

Fonte: elaborado pelos autores (2017) com base em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009) e Brennan e Kirwan (2015)

Os objetivos desse estudo foram delimitados a partir da questão de pesquisa, e com base nestes estabeleceu-se as perguntas norteadoras, que neste caso foram: Como está definida a estratégia da empresa? Quem são e o que fazem os praticantes envolvidos no processo do *strategizing* na empresa? Quais as práticas organizacionais e extraorganizacionais realizadas no cotidiano da empresa? E como ocorrem as práxis (atividades) no cotidiano da empresa?

Com relação ao âmbito tempo, esta pesquisa se caracterizou como corte transversal, com aproximação longitudinal (Neuman, 1999). O corte escolhido foi, o processo do *strategizing*, e este por ser um processo necessita de uma aproximação longitudinal, que neste caso considerou-se o período pós-aquisição, visto que a empresa pesquisada foi adquirida no final de 2013 por um grupo empresarial formado por mais de duas centenas de indústrias de alimentos.

Utilizou-se nesta pesquisa, três instrumentos de coleta de dados: **entrevistas semiestruturadas**, onde entrevistou-se todas as pessoas do contexto interno da unidade de negócios que estavam diretamente envolvidas no fazer estratégia na empresa, totalizando quatorze praticantes, estes possuem cargos de gestão e de analistas; **documentos da empresa**, onde investigou-se manuais, políticas, procedimentos e materiais de treinamento; e a **observação não participante** em reuniões e comitês, possibilitando desta forma a triangulação, que “[...] significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados” (AZEVEDO et al., , 2013, p. 4).

Para tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2014). Bauer e Gaskell (2008), defendem que a análise de conteúdo é uma técnica para gerar inferências, a partir de um texto para o contexto social, o qual está inserido, de forma objetiva, podendo ser de forma semântica, onde seu foco é “o que é dito em um texto?”, ou seja, “[...] A coocorrência frequente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo é tomada como indicador de sentidos associativos” (BAUER; GASKELL, 2008 p. 193). Logo, adotou-se o agrupamento das categorias anteriormente definidas, com foco na dimensão semântica.

A unidade de negócios objeto deste estudo, atua no ramo de alimentos e fica localizada na região sul do Brasil. Fundada no ano de 1975 foi adquirida no ano de 2013 por um grupo empresarial que possui vários negócios, sendo um deles a Divisão de Negócios *Foods*, no qual está unidade passou a fazer parte. A unidade de negócios recém adquirida possuía no mês de março de 2016 um total de 1.573 colaboradores, sendo 1.482 das áreas de produção e 91 das áreas de apoio.

A escolha desta unidade de negócios se relaciona ao fato da mesma ter sido recém adquirida, o que leva a crer que o *strategizing* está muito em evidência, visto a complexidade deste processo, que pode inclusive contribuir para o aprofundamento da questão de pesquisa. O nome da unidade de negócios, assim como do grupo ao qual ela pertence, serão mantidos em sigilo por solicitação do grupo, no entanto, para sua identificação neste estudo a denominamos Unidade de Negócios X.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia corporativa para os praticantes se resume à: ser a maior no ramo de alimentos e ser a melhor em termos de qualidade, conforme ilustram os excertos que seguem. “A empresa hoje, ela quer ser a melhor no mundo e a maior [...]” (SUPERVISOR DE PRODUÇÃO). “[...] qualidade hoje é estratégico para a companhia” (COORDENADOR DE GARANTIA DA QUALIDADE, 2016). “[...] qualidade do produto, é um dos quesitos mais importantes que a gente vem trabalhando e mudando dentro da empresa” (COORDENADOR DE PCP, 2016).

Conforme análise documental e observações realizadas em reuniões, a estratégia corporativa evidenciada fornece uma diretriz para a unidade de negócios, ou seja, um norte para os praticantes, que juntos constroem sentido daquilo que deve ser realizado na Unidade de Negócios X e o fato da unidade de negócios ter sido recentemente adquirida torna este processo ainda mais manifesto, onde os praticantes deixam claro que é nítido às mudanças na estratégia pós-aquisição, sendo que estas exigem deles um maior controle e foco. Isto faz com que eles compartilhem mais entendimentos do que deve ser realizado e passem a utilizar como base, um conjunto de práticas consolidadas pelo corporativo descritas adiante, a fim de realizar as práxis para implementar as estratégias.

Essas estratégias estão alinhadas com os objetivos da unidade de negócios e compreendem os indicadores e metas de cada diretoria do negócio (Diretoria de Produção, de Pessoas e Qualidade) “Na realidade cada diretoria tem seus objetivos estratégicos [...], que somando tudo, vai dar o resultado” (COORDENADOR DE RH, 2016). Além disso, as estratégias consideram no seu fazer, os valores da empresa. “A estratégia da nossa unidade é baseada na excelência e como que a gente vai chegar nesta excelência, com disciplina, com determinação, com foco no detalhe, com atitude de dono e com simplicidade [...]” (ANALISTA DE CUSTO VARIÁVEL, 2016).

Verificou-se por meio das observações realizadas que os gestores de nível médio da Unidade de Negócio X, possuem autonomia para realizar a gestão da unidade de negócios, no sentido de tomar decisões que envolvam recursos humanos e financeiros (orçamento da unidade), além de questões relacionadas à operação (produção e qualidade), a fim de, conduzirem da melhor forma as estratégias. Pode-se dizer que essa autonomia fomenta as relações cotidianas entre os praticantes fazendo com que os mesmos construam vínculos e participem ativamente da construção e implementação das estratégias.

Este como fazer observado compreende o atendimento das políticas e procedimentos, assim como, a construção e reconstrução de sentidos do que deve ser feito. Isto se relaciona as práticas sociais dos indivíduos no cotidiano da unidade de negócios, reforçando assim, as colocações de Whittington (2004), de que a estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas, sendo que as

ações realizadas por elas são sustentadas pelos valores e regras conforme explica Reckwitz (2002), a partir do modelo do *homo sociologicus*.

4.2 PRATICANTES (QUEM SÃO E O QUE FAZEM)

Os praticantes envolvidos no processo do *strategizing* foram identificados, num primeiro momento, por meio da entrevista, com o Gerente de Unidade e com o Coordenador de RH, isto pelo fato dos mesmos serem os responsáveis pela Unidade de Negócios X e possuírem um conhecimento profundo do cotidiano da unidade de negócio, assim como das pessoas envolvidas no *strategizing*. Além disto, observou-se no cotidiano da unidade de negócios, as pessoas que participavam ativamente das rotinas relacionadas ao fazer estratégia, buscando identificar todos os praticantes.

Para manter o sigilo com relação às pessoas identificadas, o nome das mesmas não foi mencionado, sendo substituído neste estudo pelo cargo que cada um ocupa na estrutura da unidade de negócios, sendo eles: Coordenador de PCP, Coordenador de Garantia da Qualidade, Coordenador de Produção - Turno 1 e Turno 2, Coordenador de Manutenção, Analistas de RH (Jr., Pl. e Sr.) Analista de Custo Fixo, Analista de Custo Variável, Analista de Sistema de Excelência. Também se envolvem os Supervisores de Produção, como são muitos, em torno de vinte e dois, foi mencionado o Supervisor que tem mais tempo de casa e que participa mais ativamente de todos os processos, além destes destaca-se, que o Gerente de Unidade e o Coordenador de RH também são praticantes. Todos os praticantes identificados no contexto da Unidade de Negócios X refere-se a atores que estão interconectados com as práticas e com as práxis no momento do *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Os resultados obtidos quanto a “quem são” os praticantes vão ao encontro das colocações de Balogun e Johnson (2004), que declaram que o *strategizing* não se restringe apenas à alta administração da empresa, mas incorpora a participação de pessoas que integram também os níveis intermediários e operacionais da organização. No entanto, se esclarece que a participação do nível operacional no processo do *strategizing*, não foi identificada na unidade de negócios e isto segundo, o Coordenador de RH relaciona-se ao perfil de pessoas contratadas, que possuem baixa qualificação, em função do processo produtivo não demandar conhecimentos.

Com relação ao “o que fazem” os praticantes, se ouviu num primeiro momento o Coordenador de RH, após analisou-se os documentos denominados “Descrições de Cargo” e posteriormente ouviu-se cada praticante. A análise de todos os relatos e a descrição dos documentos apontou, que falta coerência entre o que foi dito pelo Coordenador de RH, entre o que está descrito nos documentos e o que foi relatado por alguns praticantes. Sendo assim, depreende-se que, a atualização das Descrições de Cargo junto aos praticantes e seus superiores pode trazer mais clareza para cada ocupante do cargo, com relação a suas reais funções na empresa, visto que estas não foram atualizadas pós aquisição, além disto, destaca-se que tais documentos são uma forma de procedimentos fundamentais para orientar a atividade das pessoas na organização (BRENNAN; KIRWAN, 2015).

No entanto, verificou-se a relevância que as funções exercidas pelos praticantes possuem para o *strategizing*, que em síntese consiste em: manter ativos todos programas estratégicos, garantir as pessoas certas no lugar certo, atender ao *checklist* de gestão, garantir que toda a operação aconteça prezando pela qualidade e segurança das pessoas, executar o planejado tanto de produção como de custo, garantir que o sistema de excelência funcione dentro do padrão e que todos

procedimentos sejam atendidos. Entende-se que é por meio dos praticantes que as práticas se tornam práxis e continuam vivas em uma organização, isto porque as práticas estão sendo reproduzidas. Giddens (1989) explica que, se tais práticas deixam de ocorrer como uma atividade situada, elas deixam de existir como traços de memória, ou seja, como uma reserva de conhecimento mútuo, que os atores sociais utilizam quando interagem, reproduzindo essa estrutura.

4.3 PRÁTICAS INTRAORGANIZACIONAIS E EXTRAORGANIZACIONAIS

Esta categoria foi apreendida por meio das entrevistas semiestruturadas com todos os praticantes, documentos da empresa e observações e verificou-se que a prática intraorganizacional mais evidente na Unidade de Negócios X são as reuniões. “Nós temos várias reuniões [...]. As reuniões relacionadas a RH, [...] nós temos uma reunião de Gente e Gestão que é conduzida pelo RH e estas reuniões são práticas estratégicas” (ANALISTA DE RH SR., 2016).

É importante destacar, que todas as reuniões possuem um *checklist* que orienta os praticantes sobre o objetivo da reunião, quem deve participar, tempo de duração e assuntos que devem ser abordados, além disto, cada reunião deve gerar um plano de ação, a fim de, acompanhar à realização de prazos e execuções. Essa forma de conduzir as práticas, contribuem com o *strategizing* na unidade de negócios, pois conforme observações realizadas, são as práticas descritas que influenciam as ações dos praticantes.

Além das reuniões, os comitês também aparecem como uma prática intraorganizacional, possuindo inclusive procedimento descrito do como deve ocorrer. Sendo assim, destaca-se que os procedimentos que orientam a atividade humana em uma organização são considerados como práticas, visto que eles dão sentido aquilo que é realizado pelos praticantes (BRENNAN; KIRWAN, 2015).

Além de práticas bem definidas, evidenciou-se práticas que não estão bem definidas e isto está vinculado a área de Custos que ainda não possui um processo definido na sua totalidade, tanto que ao ser questionada sobre as práticas cotidianas a entrevistada respondeu o seguinte: “Não tem [...] cada planta faz de um jeito [...], nós temos um grupo no *WhatsApp* e nós trocamos muita informação, todo mundo tem dúvida [...]. Está nossa área é nova ainda, eles criaram em dezembro do ano de 2014” (ANALISTA DE CUSTO FIXO, 2016).

O trecho acima demonstra que o setor de Custos ainda é recente na empresa, não possuindo um processo claramente definido, nem mesmo procedimentos que orientem os praticantes quanto ao “como fazer”. Isto reforça as colocações de Brennan e Kirwan (2015), quanto a importância das práticas no processo do *strategizing*, visto que são as práticas que influenciam as atividades das pessoas, sendo estas concebida por meio de entendimentos compartilhados, regras, linguagens e procedimentos.

Buscou-se verificar se pós-aquisição, houve mudanças destas práticas na Unidade de Negócios X. Conforme expõe a Analista de RH Jr. (2016), todas as práticas referentes a comitês e programas são do atual controlador, “[...] nos antigos controladores tais práticas não existiam”.

Com relação as “práticas extraorganizacionais”, que emergiram das entrevistas e que inclusive constavam em documentos da unidade de negócios é importante ressaltar que as mesmas estão mais relacionadas ao ambiente institucional, tais como: Lei de cotas para Pessoa com Deficiência – PCD, Lei de cotas para aprendizes, Portaria 210 - Serviço de Inspeção Federal – SIF e Normas Regulamentadoras - NR's. Isto para Scott (1995), é caracterizado pela criação de

normas e exigências que as organizações precisam se adequar, caso desejem obter a legitimidade e ajuda do ambiente. Neste sentido, para um melhor entendimento da influência do ambiente sobre a organização e sua estratégia, Santos (2013), propõe uma junção da perspectiva da estratégia como prática, a partir de um contexto micro, com a abordagem institucional a partir de um contexto macro, a fim de compreender melhor como a estratégia organizacional ocorre.

Outras demandas que não foram similares às questões apontadas acima, mas que podem influenciar o *strategizing* na empresa, são as demandas relacionadas ao próprio mercado. “[...] a própria questão econômica influencia, a gente tem boa parte dos contratos em dólar, muitos estão sendo renegociados porque o dólar disparou [...]” (COORDENADOR DE RH, 2016). Além disto, as demandas relacionadas à clientes que podem inclusive definir ou não pela manutenção do mesmo. “A gente recebe auditorias de clientes e se a gente não for bem nas auditorias a gente perde a possibilidade de estar mandando produto para este cliente” (COORDENADOR DE GARANTIA DA QUALIDADE, 2016).

Como observa-se a maioria das práticas extraorganizacionais são oriundas de órgãos federais que envolvem os ministérios do trabalho e emprego e da agricultura e, que se não forem seguidas podem acarretar grandes problemas para a organização. Além disso, as demandas de clientes são fundamentais, pois há procedimentos próprios de clientes que a empresa deve seguir para poder fornecer seu produto e principalmente manter seus clientes.

4.4 PRÁXIS (ATIVIDADES)

Com relação as práxis, que ocorrem no cotidiano da empresa surgiram colocações, assim como evidências por meio da observação que remetem novamente as reuniões. Segundo praticantes são nestes momentos que as interações ocorrem, fazendo como que ações sejam discutidas ou resolvidas. Pode-se dizer que o fato das reuniões emergirem como prática e como práxis reflete a complexidade de um processo de aquisição, fazendo com que haja uma maior necessidade de discussão em torno das práticas e práxis no *strategizing*, visto que os praticantes ainda, não têm total conhecimento sobre as rotinas do atual controlador.

Pode-se compreender que as reuniões, enquanto prática representam o que está descrito no Sistema de Gestão de Excelência - SGE, ou seja, o como as reuniões devem ser realizadas, qual objetivo das mesmas, quem deve participar entre outros, já as reuniões enquanto práxis, representam as ações e as interações sustentadas por aquele ato, o que aponta que as atividades são constitutivas das práticas.

Além das reuniões foram citadas atividades que envolvem a segurança no trabalho. “Podemos citar o Diálogo Semanal de Segurança o DSS e a Auditoria Comportamental de Segurança” (COORDENADOR DE GARANTIA DA QUALIDADE, 2016). “Falar com as pessoas sobre segurança [...] são atividades fundamentais relacionadas a estratégia da empresa, de ter pessoas trabalhando com qualidade, mas prezando pela sua segurança” (SUPERVISOR DE PRODUÇÃO, 2016).

Uma outra questão analisada dentro desta categoria foi com relação às atividades realizadas que mudaram alguma prática dentro da empresa. O trecho abaixo ilustra e reflete um pouco do que foi evidenciado nesse sentido.

A gente teve uma questão de recrutamento, que a gente percebeu durante o acompanhamento que a gente precisava ter nos formulários, se era reemprego ou se era primeiro emprego porque isto acabava gerando muitas dúvidas e acabava impactando em custos que é o que a gente precisa reduzir. Então a gente solicitou que eles, RH Corporativo inserissem no formulário esta informação (ANALISTA DE RH JR., 2016).

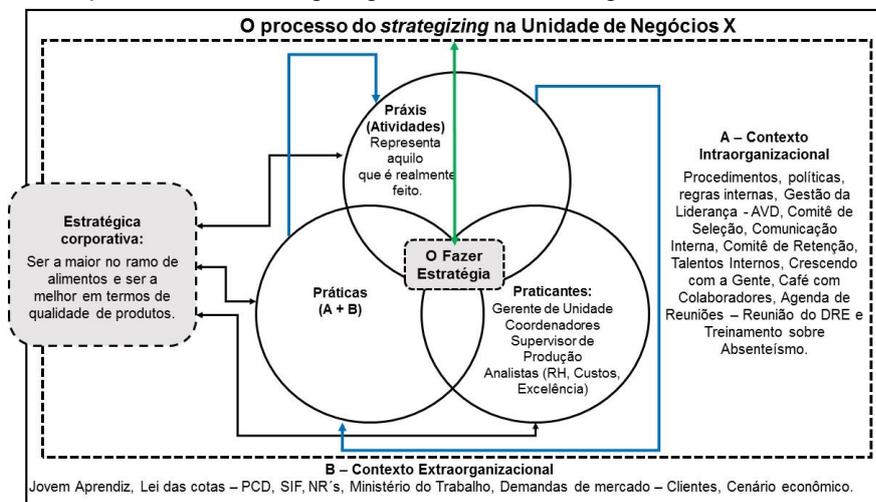
Whittington (2006), destaca nesse sentido que tanto as habilidades como as iniciativas dos praticantes durante a realização das atividades devem ser consideradas e que os praticantes devem ser tratados como pessoas capazes de criticar as práticas, podendo inclusive alterar as mesmas.

Em síntese pode-se dizer que as práxis que ocorrem na empresa envolvem a interação direta dos praticantes, caracterizando assim o *strategizing*, a partir de uma sequência de atividades orientadas por práticas.

4.5 O PROCESSO DO STRATEGIZING NA UNIDADE DE NEGÓCIOS X

A partir dos conceitos abordados pelos autores, assim como dos dados coletados e analisados, buscou-se respostas para a principal indagação deste estudo: como ocorre o processo de *strategizing* em uma unidade de negócios, a partir das práticas, práxis e praticantes? Nesse sentido, acredita-se que, o processo do *strategizing* na Unidade de Negócios X ocorre conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - O processo do *strategizing* na Unidade de Negócios X



Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A estratégia corporativa demonstrada na “caixa cinza à esquerda na Figura 4” fornecem um norte para os praticantes que, se apropriam das mesmas e passam a construir sentido daquilo que deve ser realizado na unidade, transformando as mesmas em objetivos estratégicos, indicadores e metas, a fim de implementar as estratégias.

A partir deste direcionamento e com base nos objetivos estratégicos definidos, os praticantes utilizam o seu conhecimento, suas habilidades e também um conjunto de práticas conforme identificadas e apresentadas na letra A (contexto intraorganizacional) e letra B (contexto extraorganizacional) da Figura 5, para realizar as práxis, ou seja, uma sequência de atividades que contribuem para que a estratégia seja realizada ao longo do tempo.

Importante considerar que a organização está imersa em um contexto organizacional, representado pela letra A, na Figura 5, e que consiste nas questões institucionais e culturais, bem como, nas rotinas organizacionais específicas e procedimentos que incidem sobre as práticas intraorganizacionais, assim como, o contexto extraorganizacional, representado pela letra B, na Figura 5, onde a sociedade, aspectos políticos, econômicos ou forças sociais podem influenciar as práticas, e conseqüentemente o processo do *strategizing*.

As linhas pontilhadas delimitam o contexto organizacional do contexto extraorganizacional, porém, deixam claro esta abertura do ambiente interno para as questões que ocorrem no ambiente externo à organização e que, influenciam o processo do *strategizing*.

Portanto, ao aprofundar a análise do que foi investigado percebe-se que, o *strategizing* na Unidade de Negócios X é construído pelos praticantes no cotidiano da organização, visto que, nem todos os setores no qual os praticantes pertencem possuem unanimidade do como fazer, logo observa-se que os mesmos constroem coletivamente o que deve ser realizado, e isto fica muito evidente quando se constata a importância atribuída pelos praticantes às reuniões, ou seja, as reuniões são momentos de interações, negociações e até mesmo de discussões sobre o entendimento das ferramentas que auxiliam na implementação da estratégia. Estas considerações tornam notório que o fazer estratégia na Unidade de Negócio X ocorre sim, no encontro e na dinâmica das práticas, práxis e praticantes, ou seja, é por meio destes elementos que as estratégias ganham sentido.

Destaca-se que as práticas vindas tanto do contexto intraorganizacional como do contexto extraorganizacional (A e B na Figura 5) influenciam o modo de realizar as práxis, e isto ocorre em função de entendimentos compartilhados que podem moldar ou adaptar as práticas, tornando este processo cíclico (BRENNAN; KIRWAN, 2015).

Visando elucidar a relação que se estabelece entre os elementos práticas, práxis e praticantes que em conexão resultam no *strategizing* na unidade de negócios X, apresenta-se o Quadro 2, destacando as práticas identificadas, as práxis (atividades) que são sustentadas pelas respectivas práticas, assim como os praticantes que a realizam. Este quadro foi construído a partir das três fontes de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, documentos da empresa e observação não participante.

Quadro 2 – Relação das práticas, práxis e praticantes

Práticas	Práxis	Praticantes
Avaliação de Desempenho – AVD	Contratação das metas/gestores. Acompanhamento semanal dos indicadores Tratativas e Oportunidades para tratar os desvios. Atendimento ao Plano de Desenvolvimento Individual. Realização do comitê da AVD	Gerente de Unidade. Coordenadores e Supervisor de Produção
Comitê de Seleção	Realização de recrutamento e seleção. Realização dos Comitês - Seleção Interno e Externo, para avaliação dos candidatos (perfil e aderência aos valores da empresa) Parecer e escolha do profissional	Gerente de Unidade Coordenadores, Analistas de RH Jr. e Sr.
Material da integração (Power Point)	Disseminar cultura e valores. Treinar nos Produtos, Boas Práticas de Fabricação e Segurança do Trabalho	Analista de RH Jr. Coordenadora de Garantia da Qualidade

Comitê de Retenção	Acompanhamento do colaborador Comitê de Retenção para analisar a permanência ou não do colaborador na unidade	Gerente de Unidade Supervisor de Produção. Analista RH Sr.
Crescendo com a Gente	Acompanhar, treinar, ouvir e dar <i>feedback</i> ao novo colaborador. Realizar encontros, treinar e reconhecer os padrinhos que acompanham os novos colaboradores. Evento de reconhecimento aos aprovados período de experiência	Gerente de Unidade Coordenadores Supervisor de Produção. Analistas de RH Jr e Sr.
Treinamento do Absenteísmo <i>Checklist</i> de Gestão	Conversar com os faltantes para entender os motivos da falta e mostrar para os mesmos as causas de uma falta. Verificar diariamente o absenteísmo e realizar ações	Gerente de Unidade Coordenadores Supervisor de Produção. Analista de RH Jr., Pl. e Sr.
Procedimento de Segurança	Atendimento padrões de Segurança e NR's. Melhorias máquinas e ergonomia. Programas semanais DSS e PCS – Programa comportamental de Segurança. Reunião semanal de Gente e Gestão - assuntos relacionados à Segurança.	Todos praticantes
Procedimentos de Produção e Qualidade Normativas de Clientes Portarias SIF. Legislação: trabalhista, NR's, PCD e Aprendiz	Controle, investigação e tratativa das Reclamação e Anomalia de Cliente - RAC's, Boas Práticas de Fabricação. Realização de Auditorias Internas Reduzir perdas de insumos. Acompanhar o rendimento. Atender programação (Aderência). Evitar quebras/paradas máquinas. Focar em boas práticas de fabricação.	Todos praticantes

Fonte: elaborado pelos autores com base na análise dos dados coletados (2017).

Conforme observa-se no Quadro 2 existe uma conexão entre os três elementos, onde as práticas orientam as práxis, sendo estas realizadas pelos praticantes e é justamente esta conexão que contribui com o *strategizing* na Unidade de Negócios X, fazendo que as estratégias sejam construídas e reconstruídas, resultando em novas práticas e melhor performance na unidade de negócios X.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o processo do *strategizing* na Unidade de Negócios X. Foi a partir de uma pesquisa exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa, que se observou com mais profundidade os elementos que estão relacionados ao estudo da estratégia como prática.

A análise dos dados possibilitou verificar que, as práticas, práxis e praticantes se relacionam no cotidiano da Unidade de Negócios X contribuindo assim, para um melhor entendimento dos praticantes quanto ao *strategizing*, sendo que estes elementos são constantemente sustentados pela prática social dos indivíduos, que compartilham entendimentos, constroem e reconstróem as estratégias no cotidiano da unidade, por meio das práticas descritas, e em alguns casos por meio de práticas que eles alteram ou adaptam conforme às necessidades.

Observou-se que as reuniões são consideradas momentos fundamentais para os praticantes, visto que as mesmas foram apreendidas como uma “prática” (como fazer) e também como uma “práxis” (aquilo que é realmente feito). Percebeu-se que, são nos momentos de reuniões que as estratégias são melhor compreendidas,

organizadas e constituídas e o fato da Unidade de Negócios X ter passado recentemente por um processo de aquisição torna este recurso ainda mais manifesto. Posto isto, recomenda-se para estudos futuros, um entendimento do papel das reuniões no *strategizing* em um contexto de mudanças.

Identificou-se diversas práticas formais que se materializam na Unidade de Negócios X, por meio de materiais de treinamento, procedimentos, políticas e regras. Estas práticas caracterizam uma sequência de atividades (práxis) realizadas pelos praticantes e evidenciam que o *strategizing* torna-se mais claro para os praticantes, quando tais práticas estão descritas. Isto ficou claro com relação ao que os praticantes fazem na organização e quanto ao processo de custos na Unidade de Negócios X, que ainda não possui procedimentos definidos na sua totalidade. Estas constatações reforçam o posicionamento de Brennan e Kirwan (2015), de que são as práticas, tanto organizacionais como sociais, que influenciam diretamente as práxis, que são as atividades reais realizadas pelos praticantes nas organizações.

Este estudo além de elucidar como ocorre o *strategizing* na Unidade de Negócios X, evidenciou a participação dos gestores de nível médio neste processo, fortalecendo assim a importância da atuação deste nível na realização do *strategizing* nas organizações. Além disto, este estudo revelou que em ambientes organizacionais que contém uma certa complexidade, como por exemplo, um processo de aquisição, como verificado neste estudo, o *strategizing* se torna mais manifesto, fazendo com que os praticantes compartilhem mais entendimentos e elaborem conjuntamente sentido daquilo que deve ser realizado.

Com relação a literatura em estratégia como prática, este estudo contribuiu, por meio das discussões em torno do como, o processo do *strategizing* é realizado em unidade de negócios, explorando os elementos práticas, práxis e praticantes, assim como o nexos existente entre eles que resulta no *strategizing*. No entanto, ressalta-se que ao recorrer a literatura de estratégia como prática, no sentido de verificar como o processo do *strategizing* é realizado em outras organizações por meio das práticas, práxis e praticantes verifica-se a carência de estudos (Peppard, Galliers e Thorogood, 2014), o que ainda se constitui um *gap* de pesquisas.

Por fim, recomenda-se estudos voltados para as práticas do contexto extraorganizacional, a partir de um olhar para as questões mais institucionais, visto que elas emergiram neste estudo e precisam ser aprofundadas, pois segundo afirma Scott (1995), organizações que precisam obter legitimidade e ajuda do ambiente, necessitam criar normas e atender a exigências para se adequarem.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ; R. K.; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In EnEPQ. *IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade*, Brasília, DF, Brasil, 2013.
- BAETA, A. V.; BRITO, M. J. de; TONELLI, D. F. (2016). Estratégia como prática social e discursiva: possibilidades de aplicação da abordagem no contexto brasileiro. **Revista Espacios**, v. 37, n.6. Recuperado em 2 junho, 2016, de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370618.html>
- BALOGUN J.; JOHNSON, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v.47, n. 4, p. 523-549, 2004.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes (Obra original publicada em 1977), 2014.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. (P. A. Guareski, Trad.). Petrópolis, RJ: Edições 7, Vozes, 2008.
- BRENNAN N. M.; KIRWAN, C E. Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 4, p. 466-493, 2015.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- JARZABKOWSKI P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- 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.1, n.1, p. 69-95, 2009.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- OLIVEIRA, L. B. de; ÁVILA, M. G. (1999). Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p.127-146, 1999.
- ORLIKOWSKI, W. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- PEPPARD J.; GALLIERS D. R.; THOROGOOD A. Information systems strategy as practice: Micro strategy and *strategizing* for IS. **Journal of Strategy Information Systems**, v. 23, p.1-10, 2014.
- RAUPP, F. M.; BEUREN I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, 5(2), 243-263, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, M. S. dos. **Instituições e estratégia como prática: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtos de biodiesel da região Sul do Brasil**. 262 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.
- SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p.465-484, 2005.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1), 285-336, 2012.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v27, n.5, p. 613-634, 2006.