



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CONTEXTO ORGANIZACIONAL E ESTRAT3GIA COMO PR3TICA ORIENTANDO A TOMADA DE DECIS3O NA PME: UM ESTUDO DE CASO

NATHALIA BERGER WERLANG

FAI - Faculdade de Itapiranga
nathaliabw@gmail.com

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina
rosalia.lavarda@ufsc.br

LIARA LETICIA LORENZATTO

FAI - Faculdade de Itapiranga
liara_lorenzatto@hotmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CONTEXTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA ORIENTANDO A TOMADA DE DECISÃO NA PME: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

Este trabalho teve como objetivo compreender o processo de tomada de decisão a partir da análise do contexto organizacional e da estratégia como prática em uma empresa de médio porte. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo, por meio de um estudo de caso. Os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação direta foram tratados com a técnica de análise da narrativa e pela triangulação de dados. Os resultados apontam que diferentes formas de análise do contexto organizacional adotadas têm gerado práticas importantes à empresa, como a realização da análise SWOT, planejamento estratégico e pesquisas de mercado. Estas práticas, que antes não eram desenvolvidas, têm proporcionado à organização um maior acerto nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Contexto organizacional; Estratégia como prática; Tomada de decisão; Empresa de médio porte.

Abstract

This study aimed to understand the decision-making process from the organizational context analysis and strategy as practice in a medium-sized company. For this, it was conducted a qualitative research, through a case study. The data collected in semi-structured interviews, document analysis and direct observation were treated with the narrative analysis and data triangulation. The results indicate that different forms of organizational context analysis adopted have generated important practices to the company, as the realization of SWOT analysis, strategic planning and market research. These practices, which were not developed, have provided the organization with a greater accuracy in decision making .

Keywords: Organizational context; Strategy as practice; decision making; Midsize Company.



1 INTRODUÇÃO

A elaboração das estratégias empresariais é formada a partir de uma série de fatores internos e externos. Devido as contínuas transformações que ocorrem na sociedade, os negócios sofrem pressões de todos os lados para que consigam se adaptar a este novo cenário que se apresenta a fim de continuarem competitivos no mercado. Entretanto, não existe um modelo único de estratégia que deve ser seguido por todas as empresas, há sim que se observar as características internas e os fatores externos que incidem sobre cada uma delas.

Essa definição de que não existe um modelo único de gerenciamento de todas as empresas surge com a teoria Contingencial, a partir dos anos 1970 e 1980. Ou seja, cada empresa precisa encontrar a melhor forma de se organizar a fim de alcançar seus objetivos (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

As empresas buscam gerenciar as informações disponíveis no ambiente a fim de interpretá-lo, para tomada de decisões importantes e definição do seu caminho e estratégias (CHOO, 2003). Gerenciar as informações do ambiente ainda é um desafio para as empresas de todos os portes. Essas informações são essenciais para que se possa controlar as incertezas das empresas, sendo imprescindíveis no processo de tomada de decisão estratégica. Mesmo que todos os processos de planejamento envolvam fases como busca e uso da informação, as organizações têm diferenças entre si e particularidades do ambiente em que estão inseridas.

Conforme Krakauer (2011), obter amplo conhecimento das informações do ambiente e a análise de suas variáveis pode diminuir as incertezas no momento de escolher por qual caminho seguir, o que pode beneficiar o aumento da competitividade das empresas de menor porte.

A falta de formalização no planejamento e a limitada visão do ambiente são algumas das dificuldades enfrentadas pelas empresas de pequeno porte e que muitas vezes favorecem a mortalidade prematura, pois acabam gerando problemas para delinear estratégias e conhecer quais variáveis afetam o negócio (DORNELAS, 2008).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os estudos sobre estratégia vêm sendo apresentados a partir da perspectiva da estratégia como prática, sendo esta a intersecção entre prática (atividade), praxis (ações pelas quais as atividades são desenvolvidas) e praticantes responsáveis pelo desenvolvimento da ação estratégica.

Diante do relatado, o presente estudo teve como objetivo compreender o processo de tomada de decisão a partir da análise do contexto organizacional e da estratégia como prática em uma empresa de médio porte. Para alcançar este objetivo realizou-se uma pesquisa qualitativa, na qual se estudou uma indústria considerada de médio porte (estudo de caso).

Justifica-se a relevância do estudo em função da importância socioeconômica que as pequenas e médias empresas possuem para o Brasil. Para Longenecker et al. (1997) a importância das PME's ultrapassa os fatores sociais e econômicos. Os autores ressaltam que essas empresas também são fundamentais no desenvolvimento de novas tecnologias e no suporte a grandes empresas por meio da terceirização e cadeia de suprimentos.

Destaca-se a importância em estudar como os proprietários e gestores das pequenas e médias empresas, selecionam, adquirem, interpretam e analisam as informações do ambiente para criar suas estratégias e desenvolver a sua operação, o que torna o estudo relevante (CRONQUIST, 2008).



2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência surgiu a partir do momento em que se percebeu que diferente do que afirmava a teoria Clássica da Administração, não existia um modelo de estrutura organizacional que atendesse às necessidades das diferentes empresas existentes (DONALDSON, 1999).

A partir de estudos de pesquisadores como Burns e Stalker (1960) e Lawrence e Lorsch (1967), evidenciou-se que as empresas apresentavam diferentes resultados econômicos de acordo com a sua estrutura organizacional, tecnologia e ambiente externo.

Os estudos pioneiros de Woodward (1965) realizados a partir da década de 50 identificaram que a tecnologia possuía um papel fundamental para as empresas, que poderia ser considerado mais importante que a estrutura e os processos organizacionais.

Woodward (1965) percebeu que na medida em que a tecnologia avançava nas empresas, era necessária uma mão-de-obra mais capacitada para gerir um processo cada vez mais automatizado, dando espaço a equipes de trabalhos mais autogeridas e uma estrutura mais orgânica.

Já o estudo realizado por Burns e Stalker (1960) nos anos 1960 buscou identificar os efeitos do ambiente externo sobre o modelo de gestão e os resultados das empresas. Os autores realizaram uma pesquisa com 20 empresas inglesas, a partir da análise de dois sistemas de prática e estrutura de gestão diferentes, o mecânico e o orgânico.

Como resultados da pesquisa os autores evidenciaram que em setores que vivem em um ambiente estável, com poucas alterações, o modelo mecânico é mais viável. Quando o ambiente da organização é instável, o modelo orgânico apresenta melhores resultados, pois este modelo considera a organização como um sistema aberto que se adapta às contingências do ambiente.

Posterior a esses estudos, Chandler (1962) propôs-se a compreender a relação entre estratégia e a estrutura das empresas, por meio de pesquisa documental e entrevista com executivos das empresas Dupont, GM, Standard Oil e Sears-Roebuck. A partir dos estudos o autor identificou diferentes formas de estruturas nas empresas, que passavam de centralizada para descentralizada, e vice-versa. Essas mudanças ocorriam em função da estratégia das empresas, ou seja, a estratégia da empresa define a sua estrutura.

Lawrence e Lorsch (1967), a fim de identificar a relação entre as condições do ambiente enfrentadas pelas empresas e a sua estrutura, queriam compreender como as organizações lidavam com o ambiente externo, economia e mercado. Para isso eles realizaram uma pesquisa com dez empresas de diversos segmentos, a partir de um questionário e entrevistas.

Os pesquisadores analisaram inicialmente as estruturas internas a partir da diferenciação e integração. Diferenciação referia-se aos aspectos de quando os gestores e equipes apresentam diferenças cognitivas e emocionalmente. Já a integração analisou o quanto os departamentos estão integrados e colaboram entre si para atender as necessidades do ambiente.

Pesquisadores da Universidade de Aston, Pugh et al. (1968), concentraram-se em estudar a necessidade de formalização nas empresas. Os autores identificaram que em pequenas empresas, a necessidade de uma estrutura formal é baixa, entretanto, na medida em que a empresa evolui, a necessidade de maior formalização também aumenta.

Ao concluir o estudo os autores destacam que é preciso haver uma harmonia entre as três variáveis, ou seja, é necessária a “integração do fluxo de trabalho”.

Diante do exposto, Morgan (1996) conceituou a teoria da contingência como sendo a necessidade da adaptação da organização ao seu ambiente externo, uma vez que é este que define as exigências de cada organização, ou seja, o ambiente define a estrutura organizacional.



Corroborando, Andrade e Amboni (2009) asseveram ainda que de acordo com a teoria contingencial, as variáveis do ambiente externo são fatores propulsores de mudanças de processos, estratégia, estrutura e da tecnologia empregados no ambiente interno de qualquer organização. Diante deste fato, percebe-se a relevância da compreensão do ambiente externo por parte das organizações, uma vez que este pode determinar o sucesso ou o fracasso organizacional e ainda gerar consequências para a sociedade como um todo.

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

As estratégias estão cada vez mais presentes nas organizações atuais, observada a sua importância nas ações das organizações, a curto, médio e longo prazo. Isso demonstra sua presença como um elemento fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, conforme os objetivos que ela persegue.

O tema estratégia como prática, ou *strategizing*, surgiu nos anos 90 com Whittington e vem sendo discutido em diversos estudos contemporâneos como por exemplo, Balogun, Huff e Johnson (2003); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Chia e Mackay (2007); Rasche e Chia (2009), Jarzabkowski (2010); Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2011); Cardoso e Lavarda (2015); Jarzabkowski, Burke e Spee (2015).

A partir destes estudos a estratégia vem sendo vista como atividade micro organizacional, ou seja, como as atividades diárias dos membros da organização podem ser consideradas estratégicas para qualquer empresa (JOHNSON et al., 2003; JARZABKOWSKI, 2003; VAN DEVEN; JOHNSON, 2006).

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) o *strategizing* ocorre por meio da interação de três processos, que são as práticas, a práxis e os praticantes, Figura 1. As práticas são caracterizadas pelas rotinas, procedimentos e normas que surgem da estratégia, entretanto acontecem de uma forma relacionada a cultura organizacional, ou seja, surgem da cultura já enraizada na organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL 2007).

A práxis é definida como um conjunto de ferramentas que a organização possui que auxiliam nas atividades diárias, que podem ser as suas ações e a interação entre as ações e o contexto em que ocorrem.

Já os praticantes são aqueles que efetivamente realizam a ação, que desempenham as práticas estratégicas coletivas. São ainda os profissionais responsáveis de implementar as estratégias das organizações.

A partir do exposto, define-se a estratégia como prática não como uma característica da organização, mas sim como as rotinas diárias que ocorrem nestes ambientes, que são realizadas pelas pessoas que compõem as organizações, no sentido de implementar a estratégia.

Sendo assim, a partir da visão da estratégia como prática acredita-se que a identidade das pessoas da organização afeta a forma de como as estratégias são definidas. Neste contexto, os estrategistas (praticantes), a partir do seu conhecimento e experiências auxiliam no desenvolvimento e molde das estratégias, fugindo do processo deliberado e de atribuição de responsabilidades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Para Whittington (2006), o ambiente interno e externo da organização unem-se a partir do momento em que as experiências vividas pelos praticantes no ambiente externo, passa a integrar o ambiente interno da empresa a partir das práticas.

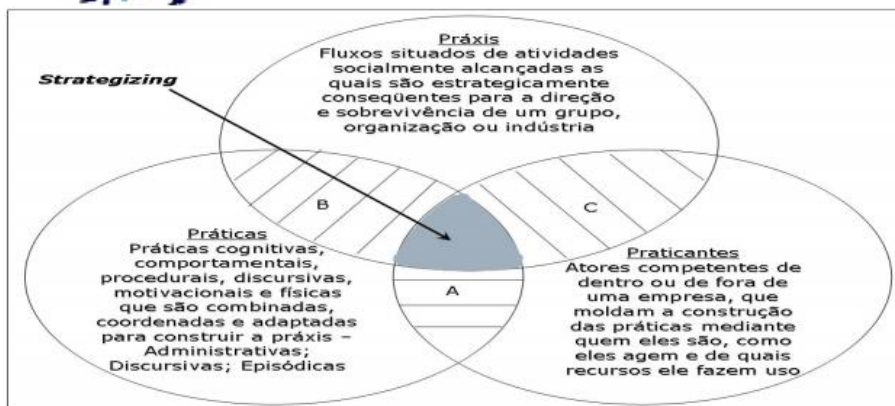


Figura 1: Strategizing: um modelo conceitual para analisar a Estratégia como Prática.

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

Desta forma, ao analisar as tomadas de decisões estratégicas em conjunto, de acordo com Sendo assim, analisando as ações estratégicas em um conjunto, de acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia ultrapassa o interesse inerente à organização e passa a ser construído a partir dos interesses de cada tomador de decisão nas empresas.

Adicionalmente, Canhada e Bulgacov (2009), reafirmam que a estratégia como prática social tem como foco as atividades realizadas pelos indivíduos no nível micro organizacional, que ao interagir e estarem envolvidos com relações de poder complexas, podem trazer os resultados esperados ou não, pela organização.

4 TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Atualmente, os gestores cada vez mais estão se deparando com a necessidade de tomarem decisões importantes e arriscadas. A tomada de decisão pode trazer impactos nas organizações, estes que muitas vezes não tem como serem mensurados, o que pode trazer riscos à saúde da empresa, não só no âmbito financeiro, mas, também, na imagem perante os clientes, pois, por meio desta decisão são definidas muitas indagações, problemas e até projeções futuras de mercado.

Mintzberg *et al.* (1976) definem decisão estratégica como sendo as que saem de uma rotina e não são estruturadas, acrescentando que o processo decisório estratégico é muito complexo e específico, caracterizando-o como sendo único e sem limites pré-definidos.

Já Eisenhardt e Zbaracki (1992) afirmam que decisões estratégicas são aquelas que são importantes em termos de atos que determinam, recursos que comprometem e a necessidade de adaptação que demandam. Para esses autores, as decisões estratégicas são cruciais.

A tomada de decisão estratégica é bastante complexa, sendo influenciada por fatores como variabilidade do mercado, pressão de tempo, dentre outros (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

As dificuldades apresentadas no momento em que for tomada uma decisão podem ser advindas de dados limitados a respeito do problema ou situação, de uma deficiência na clareza dos objetivos propostos, de uma ação deficiente de geração de alternativas, e de outros fatores.

Existem características essenciais no processo de tomada de decisão: geralmente, não são sequenciais, por serem processos complexos e envolverem aspectos da subjetividade humana, o que faz com que as decisões a serem tomadas sigam regras mais ou menos definidas. Neste sentido, é evidente que antes do gestor tomar qualquer decisão, o mesmo deve buscar total



entendimento, analisando a situação com racionalidade e buscando a melhor decisão para a organização (ANDRADE, 2002).

Choo (2003) comenta sobre a racionalidade do tomador de decisão, sendo que decisões racionais são causadas pela falta de conhecimento das consequências que a decisão poderá causar. Para Keeney (2004) um bom tomador de decisão leva sempre em consideração, indiferente do nível de decisões a serem tomadas, todas as informações de que arranjam sobre o assunto. Conforme o autor é difícil tomar decisão utilizando a intuição.

Elbanna (2006) apresenta algumas características das decisões estratégicas, ressaltando que as mesmas características podem ser estratégicas para uma determinada empresa e não ser para outra, a saber: a) decisões estratégicas ficam sob responsabilidade da gerência superior; b) refletem diretamente na interação entre a organização e o ambiente; c) podem ser formais ou informais; d) voltam-se tanto para o ambiente interno como externo; e) abordam os interesses que são fundamentais para a subsistência e sobrevivência da organização; f) normalmente são difíceis de avaliar ou definir; g) são decisões que levam níveis elevados de incerteza; h) raramente possui melhor solução; i) uma vez tomada a decisão é difícil de invertê-la.

Os contextos teóricos que dizem respeito ao processo de tomada de decisão permitem entender que um processo sistematizado pode colaborar para a melhoria na gestão das organizações (DAVENPORT, 2009). Por outro lado, a teoria também aponta para o emprego da intuição, da criatividade, sem que isso provoque perda de qualidade no processo decisório.

Krakauer (2011) analisou como as práticas de empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas no que diz respeito à utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica. Como resultados a autora percebeu o uso da intuição durante o processo de decisão, compartilhando com a família as suas decisões e difundindo as informações do ambiente entre os membros da equipe. Procuram utilizar as informações do ambiente como auxílio no processo de decisão estratégica, porém, ainda é uma atividade pouco estruturada nas empresas de pequeno porte.

Fonseca et al. (2013) nos seus estudos buscaram identificar os fatores de influência levados em consideração para a tomada de decisões. Por meio dos resultados foi possível classificar que a gestão estratégica e a experiência pessoal apresentaram nível de influência na tomada de decisão. A questão da proximidade dos proprietários com o processo de gestão, juntamente com a falta de conhecimento formal, favoreceu que a experiência pessoal e o aprendizado intuitivo são fontes de informação para a tomada de decisão.

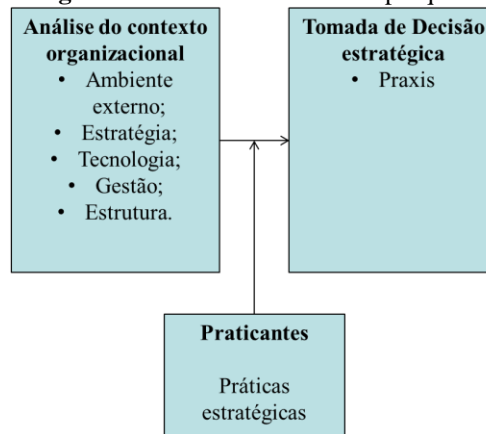
Já o estudo elaborado por Oliveira e Forte (2014) teve como objetivo investigar o processo, as características e os fatores que influenciam na tomada de decisão. Verificou-se que a decisão final é tomada pelo principal gestor, sendo este um dos sócios fundadores da empresa. A empresa apenas desenvolve novos projetos quando é desencadeado um novo processo de decisão, como pedido dos clientes, isso significa que a empresa não possui periodicidade no processo de tomada de decisão quanto à *mix* de produtos, a empresa não vê isso como um problema.

A empresa leva apenas em consideração a análise dos fatores organizacionais na hora de decidir em investir. Averiguou-se também que na opinião do principal gestor, o método da tomada de decisão é realizado de forma apropriada, porém, para o grupo, esse método gera algumas incertezas pela carência de reuniões periódicas, por ser um processo lento e por possuir consigo uma carga um tanto emocional (OLIVEIRA; FORTE, 2014).

Diante do exposto, e a fim de responder a pergunta de pesquisa elaborou-se o seguinte modelo conceitual da pesquisa, exposto na Figura 2.



Figura 2: Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Adaptado de Krakauer (2011)

Sendo assim, tem-se a seguinte proposição de pesquisa para ser comparada com os dados coletados empiricamente: *A tomada de decisão estratégica é definida a partir da análise do contexto organizacional (ambiente) e da ação dos praticantes (práticas estratégicas).*

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo do presente estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, sendo orientada pelo método de estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. Com esse método, buscou-se obter experiências de empresários gestores de uma empresa de médio porte do estado de Santa Catarina, considerando que os mesmos possuem importantes informações para se alcançar os objetivos do estudo.

O estudo de caso foi desenvolvido a fim de aprofundar a questão de pesquisa, sendo que para isso buscou verificar diferentes fontes de evidências. O caso foi selecionado atendendo aos critérios de acessibilidade e intencionalidade (EISENHARDT, 1989) uma vez que a organização apresenta as características necessárias para viabilizar o estudo proposto, visto que esta empresa apresenta elevado crescimento no mercado, sendo que está na lista das 19 PME's de Santa Catarina que tiveram maior crescimento nos últimos três anos no Brasil.

Nesta perspectiva, o presente estudo foi realizado em uma indústria do setor têxtil, localizada na cidade de São Carlos, estado de Santa Catarina. A empresa permitiu a compreensão das práticas estratégicas no tocante ao processo de tomadas de decisões estratégicas para o crescimento da empresa.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas realizadas com quatro gestores de nível médio da empresa, as quais priorizaram a coleta de dados acerca do processo de tomadas de decisões estratégicas e a utilização de informações ambientais. Utilizou-se ainda a análise documental, analisando-se relatórios de crescimento da empresa e ainda, observação direta.

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado nesta pesquisa foi adaptado do instrumento de Krakauer (2011).

Com base nas diferentes fontes de coleta de dados foi possível realizar a triangulação dos dados, visando a confiabilidade dos dados e análises feitas (MINAYO; ASSIS; SOUZA 2005). Esta técnica é conhecida pela integração de diferentes fontes de evidência, o que permite a minimização dos vieses e garante a confiabilidade dos dados. Para análise dos dados



foi utilizada a técnica de narrativa, que parte da interpretação do fenômeno na sua totalidade, partindo para as suas particularidades (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Foram definidas categorias de análise para apresentar os resultados dos dados coletados, as quais são resultado do marco teórico revisado, que está apresentado no Quadro 01.

Quadro 01: Categorias de análise (CA)

| Categorias | Fatores de análise |
|------------|--|
| CA1 | FATORES CONTINGENCIAIS - ambiente, estrutura, estratégia, tecnologia e tamanho |
| CA2 | TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA – praxis |
| CA3 | PRATICANTES – desenvolvem a prática estratégica |

Fonte: Elaboração própria

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Empresa em estudo está localizada no Município de São Carlos – SC (matriz), sendo que possui mais cinco unidades no Brasil. A sua conjuntura societária é formada por dois sócios e está atuando no mercado há 25 anos. São 536 funcionários diretos, mais 68 representantes comerciais, apresentou em 2014 um faturamento acima de R\$ 3.600.000,00. E, por fim, o setor de atuação é o do ramo Indústria Têxtil.

Os gestores foram identificados como sendo: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado D. Inicialmente, os gestores foram questionados acerca das tomadas de decisões estratégicas mais relevantes que tiveram que ser tomadas nos últimos seis meses. O Quadro 02 apresenta estes resultados.

Quadro 02: Tomada de decisão estratégica

| Gestores | Tomada de decisão estratégica |
|----------------|---|
| Entrevistado A | Planejamento, implementação e gestão do programa de cargos e salários |
| Entrevistado B | Reestruturação da área de mercado |
| Entrevistado C | Investimentos na infraestrutura |
| Entrevistado D | Ampliação do parque fabril |

Fonte: Elaboração própria

6.1 CA1 - FATORES CONTINGENCIAIS - Ambiente, Estratégia, Tecnologia, Gestão e Estrutura

Ao analisar o Ambiente Externo que é levado em consideração, os gestores destacam alguns fatores principais, análise de variáveis do governo; variáveis da população e características demográficas, realização de pesquisa de concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia, Quadro 03.

Quadro 03: Ambiente Externo

| | |
|---------|---|
| Fatores | -Variáveis do governo; -Variáveis da população e características demográficas; -Realiza pesquisa de concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia. |
|---------|---|

Fonte: Elaboração própria

Ainda ao analisar esta categoria, os respondentes ressaltaram:



Verificamos o conjunto de todos, porque a gente olha cenário político, cenário econômico, cenário de consumo, como é que está o varejo que é a nossa área de atuação, que pacote de valor vamos levar para o mercado, que pacote de valor vamos levar para o colaborador, porque ele também precisa desejar trabalhar em nossa empresa, olhamos concorrência, olhamos comportamento de consumo, porque a gente trabalha com a renda discricionária do consumidor (Entrevistado C).

Basicamente variáveis relacionadas a concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia em primeira instância e também referente a população e suas características, onde nós estamos produzindo, então qual é a disponibilidade de mão de obra, qual é o tipo de mão de obra, vou ter que ter treinamento, automação ela me ajuda a reduzir essa dependência. (Entrevistado D)

Levamos todas as variáveis em consideração, não tem como trabalhar essas variáveis separadamente, a gente sempre tem que estar com a visão da floresta, a gente usa muito isso, olhar e enxergar uma floresta não somente uma árvore, e uma floresta tem esses quatro itens ai, todas essas variáveis, são importantes de serem analisadas, ai claro na tomada de decisão a gente compunha, liquidifica isso e toma a decisão que a gente certamente fazendo uma escolha a gente vai prioriza uma variável e vai talvez deixar as outras um pouco mais de lado. (Entrevistado A)

A partir da narrativa dos entrevistados, pode ser examinado que todos os gestores levam em consideração o conjunto das variáveis, e conforme Barbosa (1997), a seleção e o uso apropriado de fontes de informações podem auxiliar os executivos a tomar decisões estratégicas. Conservar um processo de monitoramento contínuo do ambiente competitivo ajuda a organização a impedir surpresas desagradáveis e fornecer novas oportunidades de negócios, condições essenciais para a sobrevivência e o crescimento organizacional nos mercados em que atuam em períodos de grande hostilidade e turbulência competitiva.

Ao serem questionados sobre os fatores que formam as estratégias organizacionais, o Quadro 04 apresenta a síntese dos resultados.

Quadro 04: Estratégia

| | |
|---------|--|
| Fatores | -Aumento da produtividade; -Redução de Custos; -Números, fatos, dados; -Demandas da empresa e clientes. |
|---------|--|

Fonte: Elaboração própria

Acerca dos fatores relevantes para a formação das estratégias, os respondentes ainda afirmam que: “Os fatores considerados para a formação das estratégias, são aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade do produto final.” O entrevistado (A) alegou que “Números, resultados, fatos e dados, *feeling* não adianta, é muito indicador, se lá apresenta que deve ser, assim será”. E o entrevistado (B) enfatizou que “foi a questão da posição que a empresa quer seguir, que é ter a cabeça de mercado, a necessidade de crescimento, porque a gente tinha um estudo de mercado que dizia que a marca poderia crescer mas que precisava realmente buscar essas adequações”.

De maneira complementar, o Entrevistado C afirma que o principal fator para a formação da estratégia organizacional é o mercado consumidor, “existe potencial de mercado a ser coberto, nós fizemos um mapeamento de mercado no Brasil todo, com alguns indicadores externos, a nível de IBGE, índice de potencial de consumo das regiões e das cidades, e mapeamos o perfil das cidades onde a empresa poderia estar presente”.

A seguir, os gestores foram questionados sobre a importância da tecnologia e quais fatores tecnológicos auxiliam o processo de tomada de decisão. O Quadro 05 apresenta os resultados.

**Quadro 05: Tecnologia**

| | |
|---------|--|
| Fatores | -Sistemas; -Indicadores; -Banco de dados; -Planilhas. |
|---------|--|

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a importância da tecnologia para a tomada de decisão, o entrevistado (D) alegou que sempre usa recursos tecnológicos e discussões com a equipe, e os outros entrevistados destacaram que:

Para a tomada de decisão entra tudo, é tratado visão de equipe, pois são eles que acompanham os indicadores e esses indicadores obviamente só alguns são tratados a nível de diretoria, não vem aqui tratar diretamente sobre absentismo, pois isso eu trato na minha equipe, crio o plano de ação lá junto com os ambientes onde estão com maior defasagem, a gente trata por exemplo o indicador de rotatividade, esse é tratado em diretoria, então a gente alinha tudo, precisa do recurso tecnológico, com base em BI, RP, planilha também, excel, percepção da equipe. (Entrevistado A)

A gente discute muito com a equipe, nós temos banco de dados, BI, planilhas de Excel, gráficos, pesquisas. É discutido com a equipe e as decisões são compartilhadas, a gente discute tudo que tem discutir antes de escolher, depois que escolheu, parte para a cobrança, cada um assume um pedaço da tarefa. Há uma discussão muito intensa para a tomada de decisão, quando o grupo escolheu um caminho, todo mundo dá as mãos e segue para o mesmo foco. (Entrevistado C)

“Sim, muitas planilhas, muitas discussões com a equipe, pesquisas também, a gente tem também sistemas próprios, como BI interno, onde a gente consegue montar alguns cenários específicos para análise e cruzamento de dados específicos.” (Entrevistado B).

Diante do exposto, averigua-se que todos os gestores analisam as informações do ambiente em cima de recursos tecnológicos, planilhas, cenários, discussões com a equipe.

A próxima categoria de análise buscou identificar qual a forma de gestão adotada pela empresa perante os seus funcionários para melhor tomada de decisão. O Quadro 06 apresenta os principais fatores de gestão.

Quadro 06: Gestão

| | |
|---------|--|
| Fatores | -Decisões de forma colegiada; -Reuniões; -Acionistas, direção, presidência. -Comitê de aprovação. |
|---------|--|

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a forma de gestão praticada pela empresa, o Entrevistado A afirmou que “todas as decisões são feitas de forma colegiada, o RH participa efetivamente no planejamento estratégico, porque quem conduz todas as estratégias são as pessoas.” Ele ainda continua afirmando que “às vezes o dono tem uma intenção, mas os dirigentes (nós) definem por outro direcionamento, obviamente apresentando fatos e dados”.

De maneira complementar, o Entrevistado D afirma que é preciso ouvir o operador do chão de fábrica, que conhece de fato o processo, já que a teoria nasce da prática. Entretanto, o mesmo entrevistado ainda afirma que não por isso se deve abrir mão de ferramentas de análises, como investimentos, retornos, etc.

Percebe-se aqui que a empresa possui uma forma de gestão bastante participativa, visto que são levadas em consideração as opiniões de todos os níveis hierárquicos da empresa no momento de tomada de decisões.



A última categoria de análise do contexto organizacional, a estrutura, buscou identificar quais são os fatores que definem a estrutura organizacional. Os principais resultados são apresentados no Quadro 07.

Quadro 07: Estrutura

| | |
|---------|--|
| Fatores | -Demandas externas; -Conhecimento das pessoas; -Percepção, feeling; -Experiência. |
|---------|--|

Fonte: Elaboração própria

Quando indagados sobre os fatores que influenciam na formação da estrutura da empresa para tomada de decisões, o entrevistado (A) apontou que “a tomada de decisão é toda feita através de processos, nada é no cheiro”. Já os outros entrevistados citaram que:

Nó sempre trabalhamos muito com consultoria na empresa, então a gente, segue métodos academicamente comprovados, a exemplo do BSC, a exemplo dos indicadores econômicos financeiros, benchmarking, etc. A gente contrata programas de fora, contratamos consultores, professores, ficamos de olho por onde vai a política, por onde vai a economia, como está o câmbio. Então assim, não dá pra seguir somente pesquisas e orientação acadêmica, tem que ter um pouco de percepção de mercado, para poder acertar mais. Também conversamos muito, com muita gente no Brasil, e fora do Brasil, para comparar mercados [...], ficamos atentos aos sinais de mercado [...], então acho que alguma coisa a gente aprendeu, porém, temos uma longa caminhada ainda pela frente [...]. Se você não se cercar de alguns indicadores o erro é maior, e é isso, por isso que a empresa precisa muito do planejamento estratégico e orçamentário, tem muita técnica no nosso trabalho sim, não é amador [...]. Um outro viés que temos trabalhado muito com os gerentes, é a liderança, liderança diferenciada para nos tornarmos uma empresa diferenciada, então a gente leva a parte técnica e a parte humana juntos assim, caminhamos juntos, porque o que faz a diferença na empresa é o líder também. (Entrevistado C)

De acordo com as narrativas, verifica-se que o processo de identificação da necessidade da informação pareceu ser formal e pouco intuitivo em todas as decisões descritas. Entretanto, os autores Eisenhardt e Zbaracki (1992) acreditam que a intuição está presente no processo de decisão e age como complementar a racionalidade.

Corroborando as afirmações acima, Keeney (2004) destaca que um bom tomador de decisão sempre avalia, em qualquer nível de decisão, todas as informações de que dispõe sobre o assunto. É muito difícil utilizar a intuição para todas as decisões complexas, como é o caso das estratégias, apesar de ser necessário empregar certo grau de subjetividade.

6. 2 CA2 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA – praxis

A seguir, foram identificados os fatores utilizados para a tomada de decisão estratégica (praxis) na organização, com destaque para as ferramentas BSC; Planejamento estratégico; Planejamento orçamentário; e Medidas mensais sistemáticas de todos os resultados.. O Quadro 08 apresenta a síntese dos resultados.

Quadro 08: Tomada de Decisão Estratégica (praxis)

| | |
|---------|--|
| Fatores | - AGIR (AVALIAÇÃO GERENCIAL DE INDICADORES DE RESULTADOS); -BSC; -Planejamento estratégico e orçamentário; - Medidas mensais sistemáticas de todos os resultados. |
|---------|--|

Fonte: Elaboração própria



Ao analisar a tomada de decisão estratégica na empresa, o entrevistado C afirmou que:

Nós fazemos uma reunião mensal, chamada AGIR (AVALIAÇÃO GERENCIAL DE INDICADORES DE RESULTADOS) então nos da direção, fizemos com os gerentes e cada gerente faz com suas equipes, mensalmente, há uma disseminação de resultados, para que ele permeie todos os níveis da organização, então acho que isso foi uma habilidade que a empresa construiu e que tem nos trazido esses resultados positivos [...] e acho que é isso que vai levar a empresa em um posicionamento de destaque ao longo dos anos, essa construção dessa cultura, dessa disciplina, desse compartilhar da gestão. Nós sempre trabalhamos muito com consultoria na empresa, então a gente, segue métodos academicamente comprovados, a exemplo do BSC, a exemplo dos indicadores econômicos financeiros, benchmarking [...], trabalhamos com balanço, com todas as ferramentas acadêmicas, aquilo que a gente aprende na faculdade a empresa aplica, mas algumas coisas tem que respeitar a intuição, tem que sentir a hora de dar o salto e a hora de puxar o freio de mão [...]. A gente contrata programas de fora, contratamos consultores, professores [...], mas tem alguma coisa que você tem que ficar atento, sabe, a anteninha ligada, então assim, por onde vai a política, por onde vai a economia, como esta o cambio [...] é hora de pisar a mão no pedido, é a hora de frear, isso não é o livro que te diz, isso é uma percepção de mercado, são os relacionamentos externos [...]. Se você não se cercar de alguns indicadores o erro é maior, e é isso, por isso que a empresa precisa muito do planejamento estratégico e orçamentário, tem muita técnica no nosso trabalho sim, não é amador [...]. Um outro viés que temos trabalhado muito com os gerentes, é a liderança, liderança diferenciada para nos tornarmos uma empresa diferenciada, então a gente leva a parte técnica e a parte humana juntos assim, caminhamos juntos, porque o que faz a diferença na empresa é o líder também.

Ao refletir sobre a fala dos entrevistados, verificou-se que a empresa utiliza o método BSC (*Balanced Scorecard*), que de acordo com Kaplan e Norton (1997), oferece aos executivos os instrumentos necessários para alcançar o sucesso futuro. Hoje, as empresas, competem em ambientes bastante complexos, e é fundamental que exista uma perfeita compreensão de metas e métodos para alcança-los. O BSC traduz a missão e estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Além disso, o planejamento estratégico definido, avaliações mensais e medidas sistemáticas dos resultados são outros fatores utilizados pela empresa para auxiliarem nas tomadas de decisões. A utilização destas ferramentas também ficou evidente no momento em que foi realizada a observação direta na empresa, quando no momento da visita, as pesquisadoras puderam acompanhar uma das reuniões mensais realizadas pela equipe de gestores, na qual são tomadas decisões futuras para a empresa com base nos indicadores de resultados mensais. Nesta oportunidade, também foi evidenciado a existência de um Planejamento Estratégico definido e estruturado, assim como o BSC e o Mapa estratégico da empresa.

6.3 CA3 – PRATICANTE

Por fim, ao buscar compreender quem são os praticantes nesta organização, identificou-se quais são os atores responsáveis pelas tomadas de decisões. O Quadro 09 apresenta os resultados.

**Quadro 09: Praticantes (desenvolvem a prática estratégica)**

| | |
|--------|---|
| Atores | <ul style="list-style-type: none">- Colegiada (acionistas, direção, presidência, diretoria e juntos tinham alguns gestores, da área de mercado, da área de operações, RH);- Próprios gestores;- Gestores e operacional. |
|--------|---|

Fonte: Elaboração própria

Nas palavras dos gestores identificamos que: “Foram em reuniões que começamos a fazer junto com a fundação Dom Cabral e aí as coisas começaram se construir, foi junto obviamente com os acionistas, direção, presidência, diretoria e juntos tinham alguns gestores, da área de mercado, da área de operações”(Entrevistado B):

Não, na verdade todas as decisões são feitas de forma colegiada, o RH participa efetivamente no planejamento estratégico, porque quem conduz toda as estratégias são as pessoas, isso é recente, a empresa já trabalha o planejamento estratégico mais tempo, mas a dois anos que eu estou na empresa, logo em seguida, uns quatro meses depois a gente conversou sobre isso pra inserir efetivamente a área de recursos humanos no planejamento não somente na execução, então o RH participa efetivamente. Todas as decisões na verdade não vem do dono, às vezes é até o contrário, o dono tem uma vontade uma intenção, mas os dirigentes os colegiados como a gente chama definem por outro direcionamento, obviamente apresentando fatos e dados. (Entrevistado A)

Você tem que ouvir a intuição do operacional, então porque na realidade a teoria nasce da prática, quando você pratica observa os fenômenos e extrair algum conhecimento que pode ser replicado, então eles foram entrevistados, pessoal da manutenção, os operadores foram consultados a respeito de qual o melhor padrão tecnológico, e aí a gente também confrontou com fatos e dados, ouvimos de forma bastante ativa eles, ouvimos a opinião do pessoal da manutenção dos operadores e do gerente de produção nosso que tem uma larga experiência em confecção então toda essa vivencia a gente tem que respeitar, e utilizar do seu conhecimento, agora isso não quer dizer que você tem que abrir mão de ferramentas de análises, então fatos e dados [...] planilhou, utilizou análises de investimentos, retornos, etc, então quer dizer que a gente abordou todas as formas, e formamos uma proposta concreta, com análise de investimento, com evidencias e submeteu-se um comitê para aprovação dos investimentos, então a decisão foi colegiada nos utilizamos todas as formas de análises da questão. (Entrevistado D)

Subsequentemente ao exposto, ficou evidente que as decisões são tomadas em reuniões e de forma colegiada. Corroboram com este olhar, os estudos originários de Hart (1992) que identificaram que a estratégia é estabelecida pela alta administração e, portanto, implementada no sentido de cima para baixo, as demais pessoas da organização devem agir somente pelo acatamento e cumprimento das ordens. Não há espaço para discussão do plano ou sugestões de melhoria. Nesse modelo, a alta administração atua ditando regras, como um comandante. Ainda neste sentido, finalizando a análise dos praticantes, pode-se referir a Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que afirmam que as ações estratégicas normalmente são tomadas em um conjunto, mas também a formação da estratégia pode ultrapassar o interesse inerente à organização e passa a ser construído a partir dos interesses de cada tomador de decisão nas empresas.

6.4 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO DE PESQUISA

Considerando a perspectiva teórica da teoria da contingência e da estratégia como prática, foi estabelecida como proposição que: *A tomada de decisão estratégica é definida a partir da*



análise do contexto organizacional (ambiente) e da ação dos praticantes (práticas estratégicas).

Diante disso, a partir da análise dos dados evidenciou-se que todo o processo de tomada de decisão estratégica é realizado a partir de uma exaustiva análise do contexto organizacional, no qual é levado em consideração variáveis de mercado, política, recursos tecnológicos, entre outros. Percebeu-se ainda de acordo com a teoria da Contingência, que a tomada de decisão e a estrutura organizacional é definida a partir do ambiente externo (MORGAN, 1996).

Além disso, identificou-se que quando da necessidade da tomada de uma decisão estratégica, os praticantes possuem forte influência nas escolhas, uma vez que estes por meio da sua experiência e troca de conhecimento com os demais integrantes da empresa, realizam reuniões, pesquisa de mercado e análise do ambiente definem qual a melhor decisão estratégica a ser tomada. Já que as práticas são caracterizadas pelas rotinas, procedimentos e normas que surgem da estratégia, entretanto acontecem de uma forma relacionada a cultura organizacional, ou seja, surgem da cultura já enraizada na organização (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL 2007).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender o processo de tomada de decisão a partir da análise do contexto organizacional e da estratégia como prática em uma empresa de médio porte. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, visto que foi possível identificar como a análise do contexto organizacional somada a ação dos praticantes teve influência nas tomadas de decisões dos gestores do caso em estudo.

As diferentes formas de análise do contexto organizacional que os gestores realizam têm gerado práticas interessantes à empresa, que assim consegue tomar suas decisões estratégicas de forma mais acertada.

As práticas estratégicas utilizadas pela organização, tais como reuniões, análise SWOT, Planejamento estratégico definido, pesquisas de mercado e adoção de ferramentas de análise do ambiente externo vem agregando valor para a mesma, visto que esta consegue ampliar seu mercado por meio de decisões acertadas.

Constatou-se ainda que as práticas estratégicas utilizadas pela empresa visam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, bem como levam em consideração a opinião das pessoas de diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Isso proporciona à empresa uma vantagem competitiva, visto que todos os funcionários também se sentem parte importante na estratégia da empresa, e, conseqüentemente, não medem esforços para que os objetivos sejam alcançados.

Em relação as limitações do estudo, tem-se a realização de um caso único, sendo assim as conclusões obtidas na presente pesquisa permitem a análise em profundidade de um único caso, portanto, não podem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações.

Como sugestões de futuras pesquisas destaca-se a necessidade de estudar em uma realidade como esta, as ações individuais dos colaboradores, visto que estes, na visão da estratégia como prática, são considerados estratégicos para a empresa.

A principal contribuição deste estudo está na identificação de como a empresa de médio porte leva em consideração o contexto organizacional em que está inserida e adota práticas estratégicas, por meio dos seus praticantes, que envolvem desde um nível mais baixo até o topo da hierarquia, realizando suas práxis (tomada de decisão) de maneira mais acertada, a fim de melhorar o seu desempenho estratégico.

**REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, E.L. **Introdução à pesquisa operacional**: métodos e modelos para análise de decisões. 3. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.1-28, 2003.
- BURNS, Tom; STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1960.
- CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pelo middle manager. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)**, v.21, p.719-749, 2015.
- CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em Administração na USP e UFRGS. **RAP**, v.45, n.1, p.7-32, jan./fev. 2011.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure** – chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Postprocessual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relation**, v.60, n.1, p.217-242, 2007.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.
- CRONQUIST, B. **The Quest for Intelligence in SME's**: Acting on External Information by Development of Internal Practices. New York: 2008.
- DAVENPORT, T. H. Make better decisions. **Harvard Business Review**, November, 2009.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v.1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, p. 17-37, 1992.
- ELBANNA, S. Strategic Decision making: Process Perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v.8, issue 1, p. 1-20, 2006.
- FONSECA, S. U. L. da. et al. Fatores que influenciam as decisões estratégias de equipes de direção em pequenas e médias empresas. **REUNA**, Belo Horizonte – MG. V. 18, n.2, p. 5-24, Abr. - Jun. 2013.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v.40, n.1, p.23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practices: recursive, adaptive and practice-in-use. **Organization studies**, v.25, n.4, p.489-520, 2004.



- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.5, p.5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. **Activity theory approaches to studying strategy as practice**: Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge: Cambridge University Press, p. 127-140. 2010.
- JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. **British Journal of Management**, v.26, p.26-47, 2015.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-33, 2003.
- KEENEY, R. L. Making Better Decision Makers. **Decision Analysis**, v.1, n.4, p.193-204, 2004.
- KRAKAUER, P. V. de C. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica**: Estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- LAVARDA, R. B.; CANET- GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.4, p. 358-70, 2010.
- LAVARDA, R. B.; GINER, M. T. C.; BONET, F. J. P. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, p. 71-86, 2011.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and environment**. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Brooks, 1997.
- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R.. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.
- MINTZBERG, et al. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, 1976.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, O. V. de.; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e Ferramentas Competitivas das MPEs na Região Nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 18-37, 2014.
- PUGH, Derek S.; HICKSON, David J.; HININGS, Christopher R.; TURNER, Christopher. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v.13, n.1, p.65-105, June, 1968.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v.30, n.7, p.713-734, 2009.
- VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.31, n.4, p.802-821, 2006.
- YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento Métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WOODWARD, Joan. **Industrial organization – theory and practice**. New York: Oxford University Press, 1965.