



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA REALIDADE DA EMPRESA FAMILIAR E A GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO

ALINE CRISTINE GHISI

UFSC

linecristinee@hotmail.com

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina

rosalia.lavarda@ufsc.br



FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA REALIDADE DA EMPRESA FAMILIAR E A GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo. O referencial teórico foi construído a partir dos autores Mintzberg e Waters (1985) e Andersen (2004, 2013) para a formação da estratégia; Schatzki (2001, 2002, 2003, 2005, 2006) na análise da estratégia como prática por meio de três fenômenos entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; os conceitos da Escola Empreendedora segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), a realidade da empresa familiar apontados por Leoni (1991) e Lodi (1993), e a gestão da qualidade, segundo os autores Carpinetti (2009) e Curkovic e Pagell (1999). A metodologia utilizada foi qualitativa, com o estudo de caso único, envolvendo entrevistas semiestruturadas com o gestor e os colaboradores, observação não participante e coleta de dados documentais, possibilitando, a triangulação dos dados. O objetivo deste estudo foi analisar as modificações estratégicas realizadas, a partir da mudança dos gestores e após a implementação da certificação de qualidade. Ficou evidenciada a relevância dos gestores e colaboradores durante o processo de formação da estratégia, bem como a estratégia como prática, nas atividades orientadas por um empreendedor, na busca pela qualidade.

Palavras-chave: Formação da estratégia. Estratégia como Prática. Estudo de Caso. Gestão da Qualidade.

Abstract

This article aimed to analyze how the strategy formation and the strategy as practice happen, considering the figure of the entrepreneur and the management of quality in the process. The theoretical framework was built based on the authors Mintzberg and Waters (1985) and Andersen (2004, 2013), for the strategy formation; Schatzki (2001, 2002, 2003, 2005, 2006), for the analysis of strategy as practice through the three phenomena understanding, rules and teleoaffektive structure; the concepts of the Entrepreneurial School, according to Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010), the reality of the family company, appointed by Leoni (1991) and Lodi (1993), and the quality management, according to the authors Carpinetti (2009), Curkovic and Pagell (1999). The methodology used was qualitative, with a single case study involving semi-structured interviews with managers and employees, non-participant observation, and a collection of documentary data, enabling a triangulation of the data. The goal of this study was to analyze the strategic modifications made due to the change of management and after the implementation of the quality certification. It has been emphasized the importance of managers and employees in the process of the strategy formation, as well as the strategy as practice in the activities guided by an entrepreneur in search for quality.

Keywords: Strategy Formation. Strategic as Practice. Case Study. Management of Quality.



1 Introdução

Para Mintzberg e Waters (1985) a formação da estratégia é um plano para definir ações futuras. Segundo eles, essa estratégia pode surgir a partir da perspectiva deliberada ou emergente. No modelo deliberado a estratégia é decidida em uma perspectiva de “cima para baixo”, ou seja, destaca a decisão da direção geral. Já na perspectiva emergente, a estratégia é arquitetada por meio de uma ação coletiva, envolvendo os colaboradores da organização, ou seja, ela acontece na perspectiva de “baixo para cima” criando um comportamento convergente (Mintzberg & Waters, 1985). Surge, apresentado por Nonaka (1988), o modelo de formação da estratégia construído na linha *middle-up-down* utilizando o modelo deliberado (*top-down*) integrado ao emergente (*bottom-up*). Dessa forma, esse processo envolve todos os níveis hierárquicos de uma organização, o que Andersen (2004, 2013) conceitua como modelo integrador.

Com o foco nas atividades cotidianas, destacamos Whittington (2002, 2006, 2012, 2015), Jarzabkowski (2005, 2007, 2015), e Schatzki (2001, 2002, 2003, 2005, 2006), que estudam a estratégia como prática. Nessa perspectiva, destacamos os três fenômenos apontados por Schatzki (2001, 2002, 2005, 2006), são eles: **entendimentos**, **regras** e estrutura **teleoafetiva**; o entendimento trata do complexo *know-how* das ações que constituem a prática; as regras envolvem as instruções, as normas prescritas, que estão ligadas à autoridade; e a estrutura teleoafetiva no desejo do praticante (líder) e ao seu propósito.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na Escola Empreendedora a formação da estratégia está associada ao perfil do líder, explicitando, assim, a presença de um viés mais deliberado de construir a estratégia.

Coexistente ao processo estratégico está a gestão da qualidade, segundo Carpinetti (2009) e Curkovic e Pagell (1999), a mesma é traduzida pela implementação da certificação ISO 9001. Considerados esses pontos, elaboramos uma questão de pesquisa que norteia este estudo: Como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo?

Portanto, o objetivo deste estudo foi analisar como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo.

Para alcançar este objetivo, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa via estudo de caso. A seleção do caso aconteceu pela intenção de se analisar este fenômeno em uma empresa de pequeno porte com certificação de qualidade. A facilidade de acesso às informações e acesso às entrevistas foi um ponto decisivo para viabilização da pesquisa.

A coleta de dados foi por meio de entrevistas, observação não participante e análise de documentos. Com esse procedimento foi possível notar a relação entre a formação da estratégia e o perfil do líder, seguindo a Escola Empreendedora (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). A partir da análise dos resultados foi observada a inserção dos colaboradores no processo estratégico, conforme previsto na teoria (*middle-up-down*), bem como os fenômenos apontados por Schatzki (2005), a realidade da empresa familiar e a gestão da qualidade aqui exemplificados pela certificação ISO 9001.

Este estudo está estruturado na sequência: revisão teórica (formação da estratégia e o papel dessa como prática na empresa familiar com certificação de qualidade), seguida da metodologia, análise e discussão dos resultados e, por fim, das considerações finais.



2 Formação da Estratégia

Para Mintzberg e Waters (1985) a formação da estratégia é um plano para definir ações futuras. Ele tende a ser analítico e busca definir metas de longo alcance colocados em um plano de ação na organização.

As estratégias podem surgir em uma empresa por meio da perspectiva deliberada e emergente. No modelo deliberado a estratégia é decidida em uma perspectiva de “cima para baixo”, ou seja, ela compreende a decisão da direção. Assim, o plano de ações é definido antes do início da execução das ações, e, posteriormente, é apresentada ao corpo da organização. Vale ressaltar que a estratégia deve acontecer conforme o planejado, ou seja, sem interferências externas, exigindo assim um estudo prévio, e ainda as suas intenções devem estar claras e ser conhecidas por todos. Já na perspectiva emergente a estratégia é arquitetada através de uma ação coletiva, envolvendo os colaboradores da organização, ou seja, ela acontece na perspectiva de “baixo para cima” criando um comportamento convergente (Mintzberg & Waters, 1985).

Utilizando essas duas perspectivas é possível obter a estratégia de forma deliberada em que a decisão é predominante do corpo gestor e a equipe apenas desenvolve o que foi pretendido, ou ainda, de forma emergente, onde é admissível envolver o corpo de executores no processo de tomada da decisão e construir um plano de ação de forma conjunta e participativa.

Os conceitos são complementados por Nonaka (1988), onde as decisões podem ser conhecidas como *top-down* (deliberado) onde a estratégia é exercida pela alta gerência, tendo a fase de implementação, e a maneira em que as informações chegarão ao corpo colaborativo como as maiores preocupações desse modelo. E *bottom-up* (emergente) onde há a necessidade da participação de todos os níveis hierárquicos, assim a colaboração da equipe se faz necessária para uma construção eficaz. Andersen (2004; 2013) destaca ainda que o processo de formação da estratégia é integrador tanto no aspecto deliberado quanto na visão emergente. A partir dos estudos apontados por Nonaka (1988) foi apresentado o modelo de formação da estratégia construído na linha *middle-up-down* utilizando o modelo deliberado (*top-down*) bem como a formação emergente (*bottom-up*). Nesse conceito a decisão é centralizada no nível médio gerencial, utilizando subsídios emergentes à tomada de decisão. Dessa forma, esse modelo utiliza todos os níveis hierárquicos de uma organização (Andersen, 2013).

O modelo *middle-up-down* considera que todos os membros de uma organização são indispensáveis no desenvolvimento e implementação que abrangem as decisões procedentes do mais alto nível hierárquico, que por sua vez define e melhora as estratégias com base na colaboração vinda do nível operacional, o qual é levado (para cima) pelo nível médio organizacional. Portanto esse modelo assume que uma organização possui três níveis: A alta gerência, a gerência intermediária e o nível operacional, destacando ainda as interações realizada pelo nível médio na construção e implementação da estratégia, bem como na análise da sua real efetividade. Nesse sentido, são nos cargos de nível intermediário que é possível analisar o que de fato ocorre quando a estratégia está sendo implementada, e, conseqüentemente, são feitas as discussões para o processo de melhoria contínua (Nonaka, 1988; Floyd & Wooldridge 1992; Floyd & Lane, 2000; Andersen, 2000; 2013).

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) caracterizaram dez escolas de pensamento da estratégia. Com o foco no empreendedorismo e no perfil do gestor é possível destacar a Escola Empreendedora focando na estratégia como um processo visionário, onde a formação da estratégia está centralizada na figura do líder, considerando sua intuição, sabedoria, julgamento, experiência e critérios, ou seja, a visão segue a linha pessoal do gestor. Outro levantamento feito pela Escola Empreendedora relacionado ao perfil do gestor é a necessidade de investimento, ou seja, eles canalizam seus esforços em busca de novos desafios, acreditam



que irão mudar o mundo. Destacamos, ainda, que a Escola Empreendedora é deliberada e emergente ao mesmo tempo. Deliberada de forma ampla, definindo o caminho a ser trilhado, e emergente nos detalhes que podem ser adaptados durante o percurso que levará ao resultado final (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2010).

3 Estratégia como Prática

As ações diárias de uma organização ou as práticas estratégicas são definidas e estão associadas diretamente a finalidade da instituição (Schatzki, 2001).

A perspectiva da estratégia como prática traz uma nova abrangência da estratégia envolvendo os atores organizacionais e as suas interações sociais (Whittington, 2002).

Com a emergência adquirindo espaço nas discussões referente a estratégia, as práticas cotidianas são valorizadas, sendo desenvolvidas e aprofundadas nos estudos em estratégia como prática. Assim, esse enfoque narra os processos e as práticas que incidem nas atividades habituais de uma organização (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

Dessa forma, a estratégia é compreendida como um vasto espaço de atividades sociais cujas práticas são importantes para a sociedade de um modo geral.

No contexto da implementação da estratégia, considerando a perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006), as análises estão nas ações diárias realizadas entre os atores envolvidos, atividades essas com efeitos relevantes ao alcance dos objetivos pessoais e da organização (Jarzabkowski, 2005).

Assim, a estratégia não é definida como algo que a organização tem, mas sim como as atividades que seus membros executam diariamente (Van De Ven & Johnson, 2006).

Dessa forma as práticas estão relacionadas às estratégias, não existindo uma clara separação entre elas, estando mais facilmente compreendidas quando analisado o contexto. Então, uma atividade pode pertencer a mais de uma prática e essas práticas estão, ainda, em constante mudança (Schatzki, 2003).

Há também um fluxo cronológico para o acontecimento das práticas, sendo necessário respeitar o curso das atividades para, posteriormente, começar uma nova fase. Ressaltando, ainda, que essas atividades estão inter-relacionadas em uma instituição (Schatzki, 2006). E, que é pertinente analisar e aconselhar modificações durante o processo, pois essas sugestões têm como intuito a melhora no desenvolvimento e no resultado do processo.

Para Whittington (2006) conforme as estratégias são executadas é possível mensurar o que ocorre na *práxis* e melhorar a estratégia, observando também os atores envolvidos.

Assim, é definido o termo *strategizing* ou a estratégia como prática, observando a conexão entre três conceitos: práticas, *práxis* e praticantes. O “estrategizar” abrange a troca e as negociações dos atores ligados à estratégia, a qual é considerada como as atividades que estão relacionadas aos resultados da organização, sua sobrevivência ou ainda sua vantagem competitiva, mesmo não estando promulgadas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

As práticas são definidas como os procedimentos aplicados, a rotina que desenvolve os padrões, as normas ou tradições organizacionais (Whittington, 2006). Ainda, para Jarzabkowski (2007) são as práticas que os atores podem interagir com o intuito de realizar coletivamente as atividades.

A *Praxis* se refere às atividades executadas pelos atores, ou seja, é a forma como as práticas são realizadas pelos praticantes. Jarzabkowski (2007) define também *práxis* como a atividade estratégica realizada, a operacionalização da prática, é a atividade em si.

E, os praticantes ou estrategistas são os responsáveis pela estratégia. São eles que definirão a forma mais apropriada para realizar determinada ação, eles são o foco principal do processo,



são os responsáveis por lapidar a estratégia por meio do que são e de como atuam (Jarzabkowski, 2007).

Também para Golsorkhi (2010) a figura do estrategista não corresponde apenas ao indivíduo que se encontra no alto escalão, mas a todos os envolvidos na estratégia.

Para analisar a estratégia como prática é necessário observar a interação e perceber a interconexão entre os três conceitos citados: a prática, a *práxis* e os praticantes (Vaara, & Whittington, 2012), entendendo que as estratégias emergentes ou *bottom-up*, podem colaborar expressivamente na construção desta perspectiva da estratégia como prática.

Assim, as práticas criam as estratégias organizacionais - ou se referem a sua implementação-, são consideradas como estratégias e formam a base organizacional de sucesso ou sobrevivência com as rotinas que criam vantagens competitivas (Vaara & Whittington, 2012). Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) destacam que a estratégia não é mais deliberada, mas sim aberta, com o intuito de aumentar a inclusão dos atores e a transparência nos processos. Sendo assim, a estratégia aberta é definida como a participação de todos os níveis na troca de informações, pontos de vista e propostas, com o intuito de evoluir e melhorar a estratégia, além de envolver todos os níveis organizacionais, os agentes externos também são considerados como participantes do processo.

Dessa forma, no panorama atual, considerando a publicação de Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington (2015), é destacável a necessidade de se analisar a prática acontecendo e realizar um acompanhamento das atividades – considerando não somente o que está promulgado– pois, pode haver uma brecha entre a prática formalizada e o que ocorre realmente, essas caracterizadas como improvisações e escolhas alternativas. Além disso, o desempenho econômico só é compreendido caso sejam considerados as ligações tácitas entre os elementos “o que” (prática 1...prática n), “quem” (atores ou praticantes) e “como” (ações em desenvolvimento, praxis). Assim, os praticantes são considerados como importante variável que não pode ser excluída na avaliação do impacto das práticas. Para eles o modelo é integrador e deixa as relações mais explícitas entre os elementos, para alcançar os resultados. Dessa forma, é necessário aceitar a dependência de “o que”, “quem”, e “como” durante a investigação estratégica, para não chegar a conclusões enganosas sobre as práticas, Figura 1.

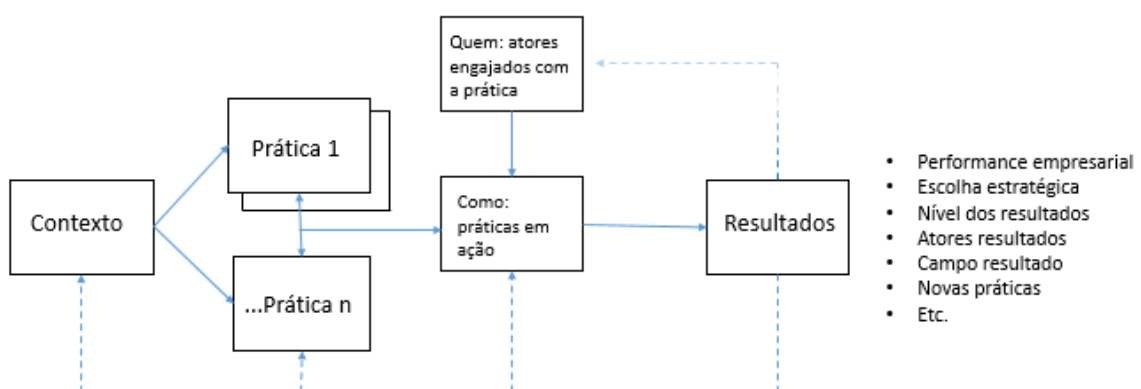


Figura 1 – Modelo de estratégia na prática

Fonte: Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015, p. 15.

Retornando a Schatzki (2005), a atividade prática é um conjunto de ações divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.

O entendimento se refere ao complexo *know-how* das ações que constituem a prática (Schatzki, 2006), ou seja, o saber fazer. Está associado ao praticante e sua capacidade de



realizar e entender a prática, tendo assim, significado e propósito para ele. O entendimento é compartilhado pelos praticantes (Schatzki, 2002).

As regras envolvem as instruções e as normas prescritas, que estão ligadas diretamente a autoridade, bem como sanções, e ainda podendo ser divulgadas. (Schatzki, 2002). Podem ser advertências aos praticantes durante o ato de praticar (Schatzki, 2006). Porém, são melhor expostas como a orientação das ações dos praticantes, considerando o que vale e o que é menos aceitável praticar (Schatzki, 2002).

E o conceito teleoafetivo está relacionado ao anseio do praticante, o intuito dele com aquela ação, se refere ao seu propósito ou objetivo fim (Schatzki, 2001).

4 Gestão da Qualidade

Para Brito e Pereira (2003) a globalização econômica gera um aumento constante na competitividade das organizações. Assim, quando uma organização investe e melhora a qualidade, espontaneamente há um aumento na sua produtividade e, portanto, ela passa a lucrar mais (Deming, 1990). Mas, são necessários o comprometimento e o envolvimento de todos os atores ligado àquela instituição para garantir a efetividade da qualidade (Crosby, 1999).

A implantação da qualidade deve acontecer no primeiro momento por meio da estratégia deliberada segundo Neto (1992) pois ela está associada à satisfação dos clientes.

Como a qualidade dos produtos e serviços ofertados é uma exigência do público consumidor, ela precisa ser melhorada a cada dia, pois está associada a competitividade organizacional, assim, todos os colaboradores na organização devem estar envolvidos nos processos pela procura ininterrupta da satisfação e das necessidades dos clientes (Campos, 2004).

Para Maranhão (2001) a uniformização dos métodos garante a realização de procedimentos já definidos desde a fase inicial até a entrega.

Dessa forma, a gestão da qualidade pode ser utilizada como uma estratégia competitiva que possui como objetivo a conquista comercial e a diminuição do desperdício (Carpinetti, 2009).

Um modo de mensurar a qualidade de uma organização é pela implantação das certificações.

Para Curkovic e Pagell (1999) as certificações ISO identificam as características de uma organização no sistema de gestão da qualidade e define os artifícios para garantir, em conformidade com os princípios da empresa, a produção dos produtos e serviços.

Inicialmente, a série ISO 9000 era composta por cinco normas, ou seja, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 e ISO 9005, onde a ISO 9001 era a mais abrangente (Hutchins, 1994).

Porém, devido a morosidade proporcionada pela divisão das normas, no ano 2000 foram realizadas grandes alterações que resultaram na união das normas ISO 9001, 9002 e 9003 em uma única, a ISO 9001:2000 (Curkovic & Pagell 1999).

Segundo o Inmetro (2015) a ABNT NBR ISO 9001 é a versão brasileira da ISO 9001, que define os critérios para o Sistema da Gestão da Qualidade – SGQ. O intuito dessa certificação é fornecer confiança de que o fornecedor poderá prover de maneira consistente e repetitiva bens e serviços. Ainda, o Inmetro (2015) afirma que essa certificação é uma maneira útil para evidenciar que uma organização gerencia seu estabelecimento.

5 Metodologia

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa. Para Stake (2003) o procedimento de estudo de caso é indicado na pesquisa qualitativa por propiciar o aprofundamento da análise em um corte transversal de eventos interpessoais durante um determinado período de tempo.



Assim, foi realizado o estudo de um único caso. A seleção do caso foi não aleatória e por acessibilidade (Eisenhardt, 1989) em uma empresa de pequeno porte da área contábil. Essa empresa foi selecionada pela finalidade do estudo em analisar uma organização de pequeno porte com certificação de qualidade, além da intenção de vincular suas atividades com a teoria destacada. Os colaboradores foram citados pelas respectivas funções exercidas na organização. E ainda, o nome da empresa foi preservado.

A coleta de dados foi por meio de entrevistas, observação não participante e análise de documentos, permitindo o procedimento de triangulação de dados, visando propiciar maior confiabilidade ao estudo (Stake, 2003).

A coleta de dados foi efetivada no período de novembro e dezembro de 2015, com visitas *in loco* e pela internet. Foram realizadas entrevistas de maneira semiestruturada a partir de demandas definidas *a priori*, porém, permitindo ao entrevistado responder de forma aberta (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Foram concretizadas conferências com os gestores dentro e fora da organização, totalizando quatro encontros, sendo um presencial e três pela internet via ferramenta *skype*, além de conversas telefônicas e por e-mail que somadas alcançaram 11 horas. Foram realizadas entrevistas coletivas com roteiros previamente definidos com um colaborador de cada área, sendo o escritório estudado, dividido nos setores: contábil, fiscal, pessoal/recursos humanos, societário, distribuição, arquivo, atendimento e administrativo, que somaram três horas. As entrevistas iniciais foram gravadas, totalizando aproximadamente três horas de gravação, devidamente transcritas.

A observação foi não participante, onde o entrevistador é um observador das práticas adotadas na instituição (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Foram realizadas observações das práticas, com o foco em confirmar a realidade descrita nas entrevistas. O método de observação possibilitou a construção de um relato de três páginas que amparou a montagem da análise do estudo de caso.

A análise de documentos teve a finalidade, de conferir e completar os dados adquiridos na etapa das entrevistas (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Dessa forma, essa prática ocorreu durante todo o processo de elaboração dos resultados. Os documentos analisados foram: Histórico da empresa, regimento interno, missão, visão, valores, organograma, tabela de gerenciamento dos indicadores de desempenho, política da qualidade e manual da qualidade.

Os dados coletados foram avaliados segundo a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989) que abrange a teoria, construída na revisão do marco teórico, e os dados coletados *in loco*. Essa técnica é indispensável para assegurar a veracidade da pesquisa, que permite uma visão aprofundada do fato (Trochim, 1989).

Assim, considerando a **questão de pesquisa**: Como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo?

De acordo com o marco teórico revisado, elaboramos a **proposição teórica**: *As atividades cotidianas (estratégia como prática) caracterizam o processo de formação da estratégia que ocorre de forma mista, sendo uma parte deliberada acompanhando a visão do líder e outra emergente vinda de uma convergência de opiniões propiciadas pelo suporte da certificação ISO.*

Foram definidas Categorias de Análises (CA) com o intuito de guiar a coleta de dados (Kerlinger, 1979). CA1: Formação da estratégia, segundo Mintzberg e Waters (1985) e Andersen (2004; 2013); CA2: a prática de *strategizing* e as práticas descritas por Schatzki (2002, 2005) a partir dos fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; CA3: Escola empreendedora, com o entendimento da visão do líder empreendedor descritas por



Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2010); e, por fim, se observou os episódios dentro da CA4: Gestão da qualidade com Carpinetti (2009) e Curkovic e Pagell (1999), Figura 2.

| Questão de pesquisa | Proposição | Categorias de análise e autores seguidos |
|--|---|--|
| QP: Como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo? | P: As atividades cotidianas (estratégia como prática) caracterizam o processo de formação da estratégia que ocorre de forma mista, sendo uma parte deliberada acompanhando a visão do líder e outra emergente vinda de uma convergência de opiniões propiciadas pelo suporte da certificação ISO. | CA1: Formação da estratégia – Modelo Top-Down, Bottom-up e Middle-up-down (Mintzberg & Waters, 1985 e Andersen, 2004, 2013) CA2: Estratégia-como-prática – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva. (Schatzki, 2002) CA3: Escola Empreendedora – visão do líder empreendedor (Mintzberg, Alhstrand & Lampel, 2010) CA4: Gestão da qualidade (Carpinetti, 2009 e (Curkovic & Pagell, 1999). |

Figura 2 – Questão de pesquisa, proposição e conceitos das categorias de análise
Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, passamos a analisar os resultados das entrevistas, observações e documentos por meio da técnica *pattern matching* (Trochim, 1989) de comparação de dados.

6 Análise dos Resultados

Para Franco (1991) empresa é toda organização que visa a lucratividade, independente da sua área de atuação. Segundo a Lei Complementar Federal nº 123 de 2006, uma empresa classificada como de pequeno porte é toda organização que aufera em um ano-calendário receita bruta superior a R\$ 360.000,00 – trezentos e sessenta mil reais – e inferior a R\$ 3.600.000,00 – três milhões e seiscentos mil reais. Segundo o Sebrae (2014) é possível também classificar as empresas pelo número de colaboradores, dessa forma, uma empresa de serviços classificada como pequeno porte, pode possuir entre dez e 49 funcionários.

As micro e pequenas empresas são essenciais para o crescimento econômico. Segundo Deakins (1996), o seu apoio na geração de emprego e renda é considerável, além de incentivarem o desenvolvimento empresarial.

Atualmente, as micro e pequenas empresas representam 27% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, juntas chegam a quase nove milhões divididas nas cinco regionais brasileiras, correspondem a 52% dos empregos de carteira assinada gerados no Brasil e pagam 40% dos salários dos trabalhadores (Sebrae, 2015).

Realizando uma análise cronológica é possível observar o aumento das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) no Brasil (Oliveira, 1997).

Para Longenecker, Moore e Pretty (1997) as pequenas empresas proporcionam apoios ímpares para a economia, colaborando com uma parte considerável de novos empregos.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2016) no Brasil há um total de 529.006 profissionais contábeis, divididos entre contadores e técnicos na área, e em Santa Catarina esse número é de 21.124 pessoas, também divididas entre pessoas com ensino superior e curso técnico na área.

A empresa selecionada para ser analisada foi fundada em janeiro de 1987 por dois técnicos em contabilidade, pois naquela época não era necessário ter ensino superior para responder e assinar os trâmites existentes em um escritório de contabilidade. Os sócios, com experiência na área tinham 25 e 28 anos e eram responsáveis por todos os setores do escritório, incluindo o comercial.



Nos primeiros anos, com a dificuldade financeira, e a falta de orçamento para investimentos, a expansão do mercado foi muito pequena já que os serviços oferecidos dependiam da confiança, segurança e garantias que os sócios repassavam e demonstravam aos seus clientes. O crescimento da empresa iniciou nos anos 90, e em meados dessa década o escritório já estava com mais de dez colaboradores divididos nos setores contábil, fiscal e recursos humanos, e com isso a carteira de clientes da empresa possuía uma média de 70 organizações de pequeno porte.

No ano 2000, uma importante mudança ocorreu na empresa. Um dos sócios, responsável pela parte de gestão do atendimento aos clientes no quesito orientação, consultoria e gestão de recursos humanos faleceu. Esse fato foi o responsável pelo início das grandes mudanças estratégicas. O filho do atual único proprietário, passou a integrar o time de estrategistas da organização. Em 2001, a organização passou a ter um direcionamento de gestão influenciado por três pessoas da família – fundador, sua esposa e seu filho - que estavam orientadas a dar continuidade aos negócios.

Mas, a evolução mais relevante com o foco em aumentar o número de clientes, aconteceu nos anos seguintes, quando a empresa optou por se posicionar no mercado e trazer qualidade ao seu serviço, e por consequência, atingiu uma nova classe de clientes, as empresas de médio porte. Para acompanhar esse crescimento de mercado, e dar segurança aos antigos e novos clientes, no ano de 2006 a organização concluiu a implantação do selo de qualidade ISO 9001. Hoje, a organização possui um quadro de 20 colaboradores, divididos entre os departamentos: Contábil, fiscal, recursos humanos, distribuição, arquivo, atendimento, administrativo e societário. Tem um faturamento que a enquadra como empresa de serviços contábeis de médio porte em Santa Catarina, com uma média de 150 clientes, esses divididos entre empresas de pequeno e médio porte optantes por diferentes regimes tributários.

6.1 Categoria de Análise CA1: Formação da estratégia

Para Mintzberg e Waters (1985) as estratégias podem surgir em uma empresa por meio da perspectiva deliberada e emergente. No modelo deliberado a estratégia é decidida em uma perspectiva de “cima para baixo”, ou seja, ela destaca a decisão da direção geral. Já na perspectiva emergente a estratégia é arquitetada através de uma ação coletiva, envolvendo os colaboradores da organização, ou seja, ela acontece na perspectiva de “baixo para cima” criando um comportamento convergente (Mintzberg & Waters 1985).

Com base nesse levantamento teórico, observamos as práticas organizacionais com o intuito de buscar semelhanças ou inaplicabilidade da teoria.

No ano de 2006, após crescimentos anuais consecutivos de 16% ao ano, foi definido em reunião familiar entre os sócios a necessidade de mudança da sede. O antigo endereço não comportava todos os funcionários, as mesas eram pequenas e os setores não estavam divididos, o que prejudicava a circulação de clientes e a realização de reuniões com setores específicos. Assim, observando o bom momento econômico, foi dado início a construção da nossa sede, que em agosto de 2007 foi inaugurada, com mais de 1000 m² de área construída. Com esse novo espaço foi possível aumentar o número de colaboradores, construir salas para cada setor, com mesas e armários individuais, espaços privados para cada um dos três sócios, um auditório com capacidade para 30 pessoas, e dobrar o tamanho do espaço destinado ao setor de arquivo, devido à sua grande demanda. Para um dos sócios o espaço físico era o principal incomodo. “Nós não conseguíamos trabalhar direito, os ruídos incomodavam, alguns colaboradores usavam fone de ouvido para executar melhor suas demandas”. Conversando com um colaborador da área fiscal ele nos contou “Sempre que eu precisava ir até a impressora ou levantar por algum motivo, necessitava pedir licença ao meu companheiro de setor pois nossas mesas eram muito próximas”. Desconhecendo o antigo espaço, mas



considerando a observação feita no novo ambiente, foi possível ponderar essa mudança como significativa, onde agora com o espaço amplo, é notável a disposição dos setores e os espaços livres, porém todos juntos, apenas os gestores têm salas individuais.

Nesse episódio citado, vimos um exemplo de um processo de formação de estratégia deliberada definida por Mintzberg e Waters (1985), onde os sócios definiram a necessidade de construção da nova sede e assim implementaram, sem envolver diretamente os colaboradores durante o processo.

Outro ponto levantado, ainda durante a entrevista com um dos sócios, foi a implantação do processo de qualidade. Com o foco em aumentar o número de clientes, padronizar os processos, e, conseqüentemente, organizar a empresa, foi buscado a certificação ISO 9001 de qualidade. A definição da sua implantação ocorreu de forma deliberada – *top-down*, definida apenas pelos gestores e repassada ao corpo de colaboradores, para que os procedimentos fossem seguidos.

Durante a implementação da ISO 9001 muitos processos mudaram e algumas dessas alterações foram sugeridas pelos colaboradores, com o intuito de melhorar a execução das atividades bem como o bem-estar deles. Entre as melhorias, é possível citar o atual controle das tarefas, divididas em: a serem iniciadas, em andamento, as concluídas, e o desenvolvimento da ferramenta chamada de organograma de prioridades.

Um colaborador do setor fiscal, que está na organização a mais de 15 anos, ilustrou: “No começo tínhamos dificuldade de entender os benefícios que a ISO 9001 poderia trazer, mas quando as nossas sugestões foram ouvidas, discutidas e implementadas ficou mais fácil, pois fazíamos parte daquela mudança”. Nesse relato observando os procedimentos operacionais padrão que a empresa possui, foi possível notar a inserção do colaborador no processo de formação da estratégia *middle-up-down* onde a ideia surge da base – estratégia emergente – é lapidada e se torna o procedimento padrão da organização, definido formalmente – deliberado ou *top-down*. Para esse modelo se considera que todos os membros de uma organização são indispensáveis no desenvolvimento e implementação da estratégia. Ainda, em um discurso do proprietário fundador ficou enfatizado “Os colaboradores têm a liberdade de sugerir novos procedimentos, mas eles precisam ser aprovados pela direção”. A planilha acima citada foi apresentada como um dos documentos comprobatórios dessa estratégia *middle-up-down* por um colaborador de outro departamento, afirmando a utilização dela como uma ferramenta suporte pelos setores.

6.2 Categoria de Análise CA2: Estratégia como prática

A perspectiva da estratégia como prática traz uma nova abrangência da estratégica envolvendo os atores organizacionais e as suas interações sociais (Whittington, 2002). Para Schatzki (2005) a atividade prática é um conjunto de ações divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.

Na organização, com o crescimento alcançado nos últimos anos, foi observado uma mudança no perfil de alguns clientes. Uma parte desses novos clientes são investidores, outros ainda realizam compras diretamente no mercado internacional. Observando esse possível novo nicho de mercado, foi instalado junto ao departamento contábil uma consultoria, com o intuito de orientar e auxiliar esses investidores. Um dos sócios, que é o responsável pela implementação dessa assessoria e o primeiro a desenvolvê-la ressaltou:

“Nós auxiliamos os clientes verificando, por exemplo, a depreciação ou custo efetivo de um produto adicionando o financiamento a ele, com o intuito de demonstrar que em alguns casos, mesmo praticando um preço de compra condizente, a situação econômica do País pode não ser favorável, portanto, é necessário revisar a proposta de financiamento.”



Outro sócio que apenas faz o acompanhamento dessa consultoria, durante a entrevista conjunta ressaltou “Hoje muitos clientes só fazem compras no exterior depois de nos consultar, isso é muito gratificante, é uma valorização do nosso trabalho”. Observando o relato descrito, é possível relacionar esse novo serviço ofertado com os conhecimentos tácitos e explícitos do gestor, assim, essas mudanças estão associadas ao praticante e sua capacidade de realizar e **entender** as práticas, ou ainda ao seu *know-how* (Schatzki, 2002).

Com o intuito de facilitar e organizar as demandas diárias para os possíveis novos colaboradores, foi solicitado pela gerência, o desenvolvimento de um manual descrevendo as atividades diárias de cada setor e ainda de cada função dentro dos setores. Assim, foi utilizado inicialmente o departamento contábil para o desenvolvimento desse procedimento. Com os benefícios encontrados, foi replicado para as demais áreas da empresa. Segundo um dos gestores, não foi encontrada resistência para definir as atividades e seguir o padrão estabelecido, porém, foi necessário designar uma pessoa para construir o manual em todos os setores, ou seja, foram meses de trabalho para finalizar o material. Para alcançar seu objetivo de ter os procedimentos documentados, o gestor usou do fenômeno da **regra**, onde ele definiu uma norma independente de ser formal ou não e utilizou do seu poder para que ela fosse implementada (Schatzki, 2002).

Com as mudanças implementadas e as melhorias observadas pelos colaboradores, surgiu, por sugestão desse grupo, a implementação do uso de uniforme, ou seja, utilizando da estratégia *bottom-up*. Após um levantamento financeiro e gerencial, foi feita a implementação dessa prática, com algumas normas para a sua utilização, estando essa descrita no manual do colaborador, o qual nos foi entregue no dia das entrevistas. Com essa formalização, os gestores se prevaleceram do fenômeno de regra, descrito por Schatzki (2002).

Quando questionada a finalidade do escritório contábil, um dos sócios respondeu: “Nossa empresa tem a intenção de proporcionar soluções contábeis com eficiência e confiabilidade, satisfazendo as expectativas dos nossos clientes”. Foi então descrito uma série de atividades que convergem com esse intuito. Assim, são realizadas, mensalmente, capacitações para colaboradores, além de incentivos financeiros para realização da graduação e pós-graduação. É mantido o sistema de qualidade alcançado com a ISO 9001. São analisados em reuniões os *softwares* a serem utilizados, e um colaborador não utiliza o mesmo computador por mais de quatro anos. E, ainda, os atendimentos são avaliados por meio de pesquisas via internet individualmente e todos os serviços ofertados a cada seis meses. Todas essas atividades implantadas estão diretamente associadas ao objetivo fim da organização, que é proporcionar soluções contábeis com eficiência e confiabilidade aos clientes, ou seja, aqui identificamos o fenômeno **teleoafetivo** citado por Schatzki (2002).

6.3 Categoria de Análise CA3: Escola Empreendedora

Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) com o foco no empreendedorismo e no perfil do gestor é possível destacar a Escola Empreendedora focando na estratégia como um processo visionário. Para essa Escola o método de formação da estratégia está centralizado na figura do líder. Outro levantamento feito pela Escola Empreendedora relacionado ao perfil do gestor, é a necessidade de investimento, ou seja, eles canalizam seus esforços em busca de novos desafios.

Analisando o perfil do gestor fundador e a Escola Empreendedora é possível encontrar semelhanças. O sócio citado, acerca de dez anos começou a comprar imóveis para investir. Notando o rendimento que era alcançado no ato da venda, ele iniciou também a compra de terrenos em áreas que estavam em expansão na cidade de Joinville/SC. Com o apoio dos demais sócios – sua mulher e seu filho -, foi possível abrir uma construtora que iniciou suas atividades edificando casas germinadas e prédios de até quatro andares. Hoje essa é a segunda



empresa mais rentável, tendo ainda outras duas organizações, uma relacionada a administração de condomínios e a outra voltada para administração de bens de pessoa física, além da consultoria para compras no exterior. Durante a entrevista foi citado por um dos sócios: “Trabalhamos na contabilidade, com os mais diversos ramos, e um dos benefícios disso é conhecer as dificuldades e a rentabilidade das atividades econômicas, assim, conseguimos diversificar a oferta de produtos pelo nosso grupo de empresas”. Assim, foi definido o papel de um dos líderes como sendo a pessoa responsável pela visão de futuro e investimentos da empresa. A esposa e também sócia da empresa contábil destacou: “O lucro nos empreendimentos nem sempre é o mesmo, mas o melhor é saber que dificilmente um investimento imobiliário irá se desvalorizar, assim podemos demorar para realizar a comercialização, mas sempre teremos o imóvel”. Dessa forma, é possível notar a existência das características empreendedoras, e são essas particularidades que direcionam o processo de tomada de decisão, assim como evidenciam o perfil empreendedor dos líderes na condução dos negócios e nos processos de formação da estratégia da organização, ainda que esse direcionamento não seja repassado aos colaboradores, sendo eles apenas beneficiários em alguns momentos, como em confraternizações de final do ano, citado por um colaborador.

6.4 Categoria de Análise CA4: Gestão da qualidade

Quando uma organização investe e melhora a qualidade, há um aumento na sua produtividade e, portanto, ela passa a lucrar mais (Deming, 1990). Porém, são necessários o comprometimento e o envolvimento de todos os atores ligados àquela instituição para garantir a efetividade da qualidade (Crosby, 1999).

Um modo de mensurar a qualidade de uma organização é pela implantação das certificações. Para Curkovic e Pagell (1999) as certificações ISO identifica as características de uma organização, e define os artifícios para garantir em conformidade com os princípios da empresa a produção dos produtos e serviços.

Com estudos e adequações, no ano de 2006 a empresa foi certificada com a ISO 9001, a qual está revalidada até a realização deste estudo. Com as mudanças realizadas para conseguir e manter essa titulação foi construída uma nova visão perante aos colaboradores. Foi desenvolvido um manual geral da qualidade que é pautado em três políticas: investimento na qualidade profissional dos colaboradores, atualização no sistema de gestão da qualidade e aperfeiçoamento contínuo da tecnologia, sendo esses abertos em um plano de ação. Lembrando que esse material é atualizado sempre que há uma mudança na organização.

Abrindo o manual da qualidade, é possível notar que sua abrangência envolve referências normativas, requisitos do sistema da qualidade, comprometimento da direção, política da qualidade, gestão de recursos, regimento interno, infraestrutura e ambiente de trabalho, foco e satisfação do cliente, controle de documentos e dados, validação de programas originais, compras, fornecedores, controle de pessoas, ação corretiva e preventiva, treinamentos e responsabilidades. Ou seja, é a gestão da qualidade que norteia as atividades diárias da organização.

Para disseminar e apoiar os colaboradores durante a execução das suas atividades, que são pautadas e devem respeitar a norma, são realizadas reuniões mensalmente. Segundo um colaborador “Eu nunca tinha trabalhado em uma empresa com certificação ISO, por isso tive que fazer treinamentos e solicitar ajuda para os outros colaboradores e para os donos, mas com o tempo me adaptei”. Já outro colaborador pontuou “as vezes é até cansativo repassar todas as normas de procedimento ao novo colega de trabalho, mas entendendo o benefício dessa burocracia, a parte boa é ter os manuais”. Foi possível ler algumas dessas atas dos encontros mensais e ratificar a participação do trabalhador na definição da estratégia.



6.5 Discussão dos Resultados - Questão de Pesquisa e Proposição

Assim, analisando a questão de pesquisa: Como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo? E considerando o marco teórico revisado elaboramos a proposição teórica: As atividades cotidianas (estratégia como prática) caracterizam o processo de formação da estratégia que ocorre de forma mista, sendo uma parte deliberada acompanhando a visão do líder e outra emergente vinda de uma convergência de opiniões propiciadas pelo suporte da certificação ISO.

Entendemos que a certificação ISO, inserida pelos gestores, atua como “pano de fundo” na estrutura da organização. Assim, os elementos de formação da estratégia e a estratégia como prática acontecem nesse cenário tendo a contribuição dos colaboradores praticantes da estratégia nestes processos.

As evidências apontam para os episódios do cotidiano de um escritório de contabilidade que iniciam com a chegada das demandas por parte dos clientes, e essas questões, são direcionadas aos setores competentes, que executam as atividades.

Durante as entrevistas, analisando o ambiente e os documentos recebidos, foi possível identificar mudanças na organização. As alterações iniciaram com a construção da nova sede, tendo pela primeira vez um espaço próprio – estratégia deliberada – e a certificação da ISO que foi implementada por meio do modelo *top-down*, porém, alguns processos, como a implementação do uso de uniforme e o desenvolvimento do manual de procedimento operacional padrão, norteador das atividades diárias executadas pelos colaboradores, foram construídos conjuntamente, vindo da base e sendo validados pelos líderes – processo *middle-up-down*.

Foi possível observar, considerando as escolas da estratégia estudadas por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), o perfil dos gestores na Escola Empreendedora, destacando o foco em buscar e gerenciar novos investimentos.

Nos aspectos destacados por Schatzki (2002) identificamos o **entendimento** por meio do desenvolvimento de um novo serviço ao cliente, ou seja, o seu *know-how*. As **regras** foram caracterizadas pelo desenvolvimento de um manual com as atividades diárias de cada uma das funções existentes no setor, sendo ainda essas funções separadas por área. E o último aspecto apresentado por Schatzki (2002), a estrutura **teleoafetiva**, foi identificado por várias ações com o intuito de se alcançar o objetivo fim da empresa, que é proporcionar soluções contábeis com eficiência e confiabilidade aos clientes.

Por fim, foi possível verificar que os elementos da gestão da qualidade, valorizada nessa organização e implementada por meio da certificação ISO 9001 desde 2006 e sendo revalidada até o presente, servem de pano de fundo para a implementação da estratégia nas atividades cotidianas da organização.

7 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi analisar como acontece a formação da estratégia e a estratégia como prática considerando a figura do empreendedor e a gestão da qualidade neste processo.

Foi estudada uma empresa de pequeno porte da área contábil e as modificações ocorridas após a implementação, de forma deliberada, da certificação ISO e do manual da qualidade. Ficou evidenciada a contribuição e a participação dos colaboradores no processo de formação da estratégia, por meio de sugestões de melhorias, como a construção do procedimento operacional padrão, onde estão orientadas as atividades diárias dos colaboradores.

Assim, foi possível ratificar a relevância de ter os colaboradores durante a construção das estratégias, bem como aceitar suas sugestões, mesmo com lapidações – estratégia *middle-up-*



down -, e evidenciar que as suas mudanças estratégicas, estão ligadas diretamente ao objetivo fim da organização.

O perfil visionário do gestor na Escola Empreendedora foi evidenciado pelas aquisições de bens que beneficiaram os colaboradores com uma nova sede, conseqüentemente, com um espaço maior para o desenvolvimento das suas atividades. Bem como, a busca de investimentos em outras áreas, mesmo não estando ligadas diretamente ao seu colaborador.

Notamos, por fim, que as padronizações dos processos estão associadas a gestão da qualidade da organização, que está certificada com a ISO 9001, desde 2006.

Ressaltamos como limitação para a realização deste estudo a posição geográfica onde a empresa está instalada, o que impossibilitou a realização de mais encontros presenciais com os gestores e o corpo de colaboradores. Outro fator é o viés analítico do pesquisador, embora este tenha sido minimizado com a triangulação dos dados, assim como, a análise de um único caso.

A sugestão para futuros estudos é construir um comparativo, com um maior número de casos, que evidencie as diferenças e semelhanças entre as distintas ações e decisões tomadas por diferentes empreendedores, com o objetivo de sugerir posteriormente, mudanças que possam ser implementadas para melhorar a gestão das organizações então estudadas, e assim, deixar um legado para o ambiente que permitiu ser examinado.

Apontamos ainda, a gestão da qualidade como pano de fundo para a estratégia como prática, a qual carece de mais estudos, principalmente, em ambientes de pequenas empresas (PME's).

Como contribuição desta pesquisa destacamos o foco em utilizar um conjunto específico de autores que buscou semelhanças desses referenciais com a realidade cotidiana de uma organização, embasando teoricamente a realidade organizacional. Para este caso estudado, foi notada a conformidade da teoria levantada com as práticas aplicadas.

Destacamos, no entanto, a necessidade de continuar a pesquisa em pequenas e médias empresas que, juntas, evidenciam a importância do desenvolvimento econômico regional.

8 Referências

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1999) O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. (2). São Paulo: Pioneira.
- Andersen, T. J. (2000) Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, 33(2) 184-200, April.
- Andersen, T. J. (2004) Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, Oxford, 22(3), 263-272.
- Andersen, T. J. (2013). **Short introduction do strategic management**. Cambridge: University Printing House.
- Ansoff, H. I., & Mcdonnell, E. J. (1993). Implantando a administração estratégica. (2). São Paulo: Atlas.
- Campos, V. F. (2004) TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Desenvolvimento Gerencial.
- Carpinetti, L. C. R., Miguel, P. L. A. C., & Gerolamo, M. C., (2009) Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos, (2) – São Paulo: Atlas.
- Conselho Federa. de Contabilidade. Acessado em 19 de junho de 2016.
- Disponível em: http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/registro/cadastro/quantos_somos/.
- Crosby, P. B. (1999) Qualidade é investimento. (7). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Deakins, D. (1996) **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1990) Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.



- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, 14(4), 532-550.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000) Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, **Academy of management Review**, 25(1), 154-177.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992) Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, 13, 153-167.
- Franco, M. L. P. B. (1991) O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: PUC, Texto de Circulação Interna, 32-41.
- Golsorkhi, D. (2010). **Cambridge Handbook os Strategy as Practice**. Cambridge University Press.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva.
- Hutchins, G. (1994) ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem sucedida – São Paulo: Makron books.
- Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Acesso em 01 de dezembro de 2015. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>
- Jarzabkowski, P. (2005) **Strategy as Practice: an activity-based approach**. London: SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2015) On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research, **Strategic Organization**, (DOI: 10.1177/1476127015604125) 1-12.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003) **Guest Editor’s Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards na Activity-based View**.
- Kerlinger, F. N. (1979) **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Acessado em 03 de julho de 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997) **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010) **Safári de Estratégia**. 2. 127-148.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985) Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6(3) 257.
- Neto, E. P. (1992) **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. 2. São Paulo: Pioneira.
- Nonaka, I. (1988) Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, 29(3) 9-38.
- Oliveira, E. (1997) A virada dos Pequenos. Pequenas empresas grandes negócios, São Paulo, ano IX, 100, maio.
- Schatzki, T. R. (2003) A New Societist Social Ontology. **Philosophy of the social Sciences**.
- Schatzki, T. R. (2001) Introduction: Practice Theory. In: Schatzki, T. R., Knorr – Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London/NewYork: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2006) On organizations as they happen. **Organization Studies**.
- Schatzki, T. R. (2002) **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Schatzki, T. R. (2005) The Sites of Organizations. **Organizations Studies**.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Acessado em 14 de novembro de 2015. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>.

Stake, R. E. (2003) Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. Londres: Sage, 2. 134-164.

Vaara, E., & Whittington, R (2012) Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **The academy of Management Annals** 6(1). 285-336.

Van De Ven, A. H. & Johnson, P. E. (2006) “Knowledge for theory and practice”, *Academy of Management Review*, 31(4). 802-821.

Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27(5). 613 -634.

Whittington, R. (2002) **Practice perspectives on strategy**: unifying and developing a field. *Academy of Management Conference Proceedings*, Denver, August.

Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011) Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. **British Journal of Management**, 22(3). 531-544.