Aline Cristine Ghisi

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA A PARTIR DOS FENÔMENOS DE SCHATZKI (2006): ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO PROGRAMA EMPREENDER – FLORIANÓPOLIS/SC

Dissertação submetida ao programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia nas Organizações

Orientadora: Prof. Dra. Rosalia Barbosa Lavarda.

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ghisi, Aline Cristine
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA A PARTIR DOS FENÔMENOS DE SCHATZKI (2006): ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO PROGRAMA EMPREENDER - FLORIANÓPOLIS/SC / Aline Cristine Ghisi ; orientador, Rosalia Barbosa Lavarda, 2018.
174 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Estratégia como Prática. 3. Micro e pequena empresa. 4. Schatzki. 5. Associativismo. I. Lavarda, Rosalia Barbosa . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Aline Cristine Ghisi

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA A PARTIR DOS FENÔMENOS DE SCHATZKI (2006): ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO PROGRAMA EMPREENDER – FLORIANÓPOLIS/SC

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2018

_____
Profª. Cibele Barsalini Martins, Drª.
Coordenadora do PPGA

Banca Examinadora:

_____
Profª. Rosalia A. B. Lavarda, Drª
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Profª. Marilda Todescat, Drª
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Prof. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus pais pelo apoio incondicional às minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todo amor e suporte que tenho recebido dos meus pais há mais de dez anos, desde que iniciei minha formação acadêmica. Mesmo estando distantes, sempre me acompanharam e torceram por mim.

Agradeço também ao apoio diário que tenho recebido do meu companheiro durante toda a trajetória do mestrado, desde os muitos finais de semana dispendidos na biblioteca universitária até o auxílio na construção das redações.

Tenho gratidão aos meus amigos e colegas que compreenderam a situação e apoiaram no desenvolvimento de todo este projeto.

Mas, minha maior gratidão e carinho durante esse período de três anos de aprendizado, são direcionados a minha querida orientadora. A pessoa que me ensinou quase tudo sobre a pós-graduação, que acreditou na minha ideia, e me concedeu uma chance de desenvolvimento.

Agradeço também a banca pelos ensinamentos na construção dessa pesquisa.

"...Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.

Al andar se hace camino
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.

Caminante no hay camino
sino estelas en la mar…."
Antonio Machado

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006). O referencial teórico foi construído envolvendo o processo de formação da estratégia deliberada, o qual consiste nas ações definidas pelos gestores da organização emergente, pautadas na ação coletiva, envolvendo a base organizacional e integradora, a partir tanto do viés deliberado (*top-down)* quanto do emergente (*bottom-up)* de maneira simultânea. A estratégia como prática foi pautada na perspectiva da prática social, com o foco das atividades nos praticantes e nas relações existentes entre eles. Com base nos fenômenos de Schatzki (2006), observou-se o entendimento relacionado à compreensão das ações que constituem as práticas; as regras relacionadas às diretrizes e normas que os praticantes têm contato na prática; bem como a estrutura teleoafetiva composta pela finalidade, metas, projetos e missões da organização (SCHATZKI, 2006). A metodologia adotada foi qualitativa, por meio do estudo de casos múltiplos. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas de história oral, observação e análise de documentos. A análise de resultados foi construída por meio da análise da narrativa e análise *pattern matching*. Nesse contexto, foi possível compreender empiricamente como ocorrem os fenômenos descritos no referencial teórico, a partir das micro e pequenas empresas praticantes do associativismo. Assim, encontrou-se um processo de formação da estratégia direcionado para o modelo integrador (NONAKA, 1988); e notou-se a existência dos fenômenos de regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006) na prática, sendo estas atividades intensificadas pelo fenômeno de entendimentos fundamentado na vivência dos gestores.

A contribuição deste estudo centra-se nos conceitos de estratégia, apresentando a conformidade entre estudos teóricos e práticos, e destacando ainda o fortalecimento das organizações quando se apresentam unidas por meio do associativismo.

Foi possível corroborar que atividades construídas em conjunto podem trazer resultados positivos após a implantação individual.

Palavras-chave: Estratégia como Prática. Schatzki. Programa Empreender. Metodologia Qualitativa.

ABSTRACT

The main goal of the study was, based on Schatzki's (2006) phenomena, to understand how strategy as practice occurs on the implementation of planned actions. The theoretic framework considers the process of deliberated strategy. It consists on collective actions defined by the managers of the emerging organization that are planned encompassing all group – the organizational and integrative basis –, from the deliberate (top-down) to the emergent bias (bottom-up) simultaneously. The strategy as practice was based on the perspective of social practice, in which the activities are focused on the practitioners and on the interactions between them. Based on Schatzki (2006) phenomena, the study has observed the understanding related to the comprehension of the actions that constitute the practices. Also, it has observed the rules related to the guidelines and norms whose practitioners have contact in the practice and teleoaffective structured, which is composed by the organization purpose, goals, projects and missions (SCHATZKI, 2006). The methodology adopted was qualitative through the study of multiple cases. The techniques of data collection applied were semi-structured interviews of oral history, observation and analysis of documents. The analysis of results was developed through narrative analysis and pattern matching analysis. In this context, it was possible to understand empirically how the phenomena described on the theoretical framework occur in the micro and small companies connected by the associativism. Thus, it has identified a strategy formation process toward to an integrative model (NONAKA, 1998). Besides, it has realized in practice the existence of the phenomena of rules, understanding and teleoaffective structure (SCHATZKI, 2006), being these activities intensified by the phenomenon of understandings based on managers experience.

The study not only evidences concepts of strategy, but also it shows the conformity between theoretical and practical studies as well as it highlights the strengthening of the organizations joint by the associativism. Therefore, it was possible to corroborate that activities developed together can bring positive results after individual implementation.

Keywords: Strategy as practice. Schatzki. Empreender Program. Qualitative methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de estratégias..... 34
Figura 2: A abordagem da estratégia integradora..... 39
Figura 3: Integração da práxis, práticas e profissionais praticantes 41
Figura 4: Modelo conceitual - a estratégia como prática..... 42
Figura 5: Modelo de estratégia na prática 45
Figura 6: Núcleos Setoriais 70
Figura 7: Intersecção entre as empresas proporcionado pelo P. E. 150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Constructo da pesquisa 57
Quadro 2: Empresas a serem estudadas 58
Quadro 3: Período de Pesquisa 59
Quadro 4: Proposta de entrevista semiestruturada 60
Quadro 5: Protocolo de Pesquisa para Coleta de dados 64
Quadro 6: Elementos Constitutivos de Análise 66
Quadro 7: Núcleos Setoriais por UF 73
Quadro 8: Empresas por UF 74
Quadro 9: Quantidade de municípios participantes 74
Quadro 10: Núcleos Empresariais ACIF 76
Quadro 11: Protocolo de Entrevistas 89
Quadro 12: Formação da Estratégia na oficina Saroba 98
Quadro 13: Estratégia como prática na oficina Saroba 101
Quadro 14: Fenômenos de Schatzki (2006) na oficina Saroba 106
Quadro 15: Protocolo de Entrevistas 108
Quadro 16: Formação da estratégia na empresa Rodar 116
Quadro 17: Estratégia como prática na empresa Rodar 119
Quadro 18: Fenômenos de Schatzki (2006) na empresa Rodar 127
Quadro 19: Protocolo de entrevistas 129
Quadro 20: Formação da estratégia na empresa BASA 135
Quadro 21: Estratégia como prática na empresa BASA 138
Quadro 22: Fenômenos de Schatzki (2006) na empresa BASA 144

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACIF – Associação Comercial e Industrial de Florianópolis
BASA – Bem Auto Soluções Automotivas
CACB – Confederação das Associação Comerciais e Empresariais do Brasil
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DC – Definições Constitutivas
DE – Descrição dos Elementos
DO – Definições Operacionais
DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício
EC – Elementos Constitutivos de Análise
FACISC – Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina
HWK – Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
MPE – Micro e Pequena Empresa
NEA – Núcleo Estadual de Automecânicas
OS – Ordem de Serviço
PE – Programa Empreender
PIB – Produto Interno Bruto
SAP – Estratégia como Prática
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 23
1.1 OBJETIVOS 26
1.1.1 Objetivo geral 26
1.1.2 Objetivos específicos 26
1.2 JUSTIFICATIVA 26
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 29
2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS DEFINIÇÕES 29
2.1.1 Processo de formação da estratégia 33
2.1.2 Estratégia como Prática 39
2.1.3 Estudos empíricos em estratégia 48
2.2 PROGRAMA EMPREENDER 49
2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA 51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 55
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 55
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA 57
3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA: TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 58
3.3.1 Entrevistas 59
3.3.2 Observação 61
3.3.3 Análise de Documentos 63
3.3.5 Análise e interpretação dos Dados 64
4 ANÁLISE DOS DADOS 68
4.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA EMPREENDER 68
4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS DO NÚCLEO SETORIAL DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA 79
4.2.1 Oficina Saroba 79
4.2.2 Rodar Auto Center 81
4.2.3 Bem Auto Soluções Automotivas (BASA) 85
4.3 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA OFICINA SAROBA 88
4.3.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Oficina Saroba 89
4.3.2 Estratégia como Prática (EC2) na Oficina Saroba 99
4.3.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) na Oficina Saroba 102
4.4 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA EMPRESA RODAR 107

4.4.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Empresa Rodar 108
4.4.2 Estratégia como Prática (EC2) na Empresa Rodar.....117
4.4.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) (EC3) na Empresa Rodar 119
4.5 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA BEM AUTO SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS (BASA).....128
4.5.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Empresa BASA 129
4.5.2 Estratégia como Prática (EC2) na Empresa BASA.....137
4.5.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) (EC3) na Empresa BASA 139
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....152
REFERÊNCIAS..... 156
ANEXO A 170

1 INTRODUÇÃO

Na área empresarial, Andrews (1980) caracterizou a estratégia como as várias resoluções de uma empresa em prol dos seus objetivos e suas metas, que, por fim, são responsáveis pelas políticas e planos que a organização deve seguir, considerando sua realidade econômica e humana, bem como a natureza da contribuição que ela fará para os investidores, colaboradores, clientes e a comunidade.

Com o desenvolvimento da estratégia como uma área de atuação, esta pesquisou contemplou duas concepções, uma voltada para o processo de formação da estratégia e outra para a estratégia como prática.

A formação ou concepção da estratégia é explicada por Mintzberg e Waters (1985) como estratégia deliberada e emergente. Na linha deliberada, a estratégia é definida pelos gestores da organização, assim são enfatizados os anseios da direção geral. Sua apresentação ao corpo de colaboradores é realizada por meio de um plano de ação. Para que esse modelo ocorra na prática, os autores salientam três itens importantes, quais sejam: as intenções dos gestores precisam estar alinhadas, pois o desejo final deve estar claro; as informações precisam estar certas e devem ser conhecidas por todos; e as ações precisam acontecer da mesma forma em que foram planejadas, consequentemente sem interferência externa, por isso é exigido um estudo prévio do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Já a estratégia emergente apresentada pelos autores decorre da ação coletiva, envolvendo a base de uma organização, a partir de um comportamento convergente. Porém, é preciso acentuar que o conceito emergente não possui um planejamento promulgado, pois ele acontece durante a execução da ação (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Nonaka (1988) ainda apresentou a formação da estratégia construída na linha *middle-up-down,* a partir tanto do viés deliberado (*top-down)* quanto do emergente (*bottom-up)* de forma simultânea. Nesse conceito, a decisão ocorre a partir do nível médio gerencial, utilizando subsídios emergentes à tomada de decisão.

Dando continuidade à evolução de conceitos no campo da administração estratégica, surgiu o conceito da estratégia como prática a partir do trabalho de Whittington (1996), intitulado "*strategy as practice",* em que ele apresentou um olhar para a estratégia como uma prática social, com o foco das atividades voltado aos praticantes da

estratégia e às interações existentes entre eles (WHITTINGTON, 1996). Ainda, Jarzabkowski (2007) enfatizou o conceito de estratégia como prática como o *strategizing* ou o "fazer estratégia", que está relacionado à construção do fluxo de atividades considerando a interação entre os atores ou praticantes e as práticas envolvidas. Logo, é necessário considerar o envolvimento dos elementos prática, práxis (atividades) e praticantes (JARZABKOWSKI, 2007).

Assim, as atividades rotineiras e o contexto social estão unidos, não podendo ser separados, sendo necessário compreender as demandas dos praticantes para compreender suas ações (WHITTINGTON, 2006).

Desse modo, a estratégia como prática pondera também o nível mais micro da instituição, sem desconhecer o nível macro. Ou seja, a estratégia como prática considera o nível micro na realização das ações (JOHNSON, 2003).

Ainda, é possível enfatizar a estratégia como prática por meio de três fenômenos conhecidos como entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva, apresentados por Theodore Schatzki. Segundo Schatzki (2006) o entendimento refere-se à compreensão das ações que constituem as práticas. Logo, refere-se ao complexo *know-how* das atividades que compõem a prática (SCHATZKI, 2006), ou seja: o saber fazer. Assim, o entendimento pode ter ligação com as habilidades que são usadas para realizar as ações, ou que ajudam na compreensão do motivo pelo qual aquela prática está em construção (SCHATZKI, 1997).

As regras possuem relação com as diretrizes, com os instrumentos e até com as advertências que os praticantes têm contato na prática (SCHATZKI, 2006). Dessa forma, as regras reforçam que existe um modo como deve ser feita a ação, sendo esse produzido por experiências anteriores, que influenciam ou até definem a execução dessas atividades futuras, pois demonstram como as ações devem ser realizadas para serem consideradas "corretas" (SCHATZKI, 1997). Dessa forma, o fenômeno de regra é inserido na organização por meio do alto escalão, com o intuito de orientar e determinar o modo como a prática deve ser concretizada (SCHATZKI, 2002).

Por fim, a estrutura teleoafetiva é composta pela finalidade, metas, projetos e missões da organização (SCHATZKI, 2006). Ela tem ligação com os objetivos fins, pertencendo às ações que constituem os meios e que farão alcança-los, tais como projetos, tarefas e atividades; podendo, ainda, considerar os sentimentos como emoções, afeto e humor durante o processo (SCHATZKI, 2002). Portanto, o conceito teleoafetivo pode ser compilado como a aspiração do praticante, o propósito dele com aquela

ação, as suas crenças, expectativas, emoções, afetos. Entende-se como o seu propósito ou finalidade (Schatzki, 2001).

No levantamento empírico realizado com base na estratégia como prática incluindo os fenômenos de Schatzki (2006), foi evidenciada de maneira compartilhada a relevância dos praticantes como o elo para o desenvolvimento organizacional. Considera-se expressivo perceber a atuação e o envolvimento dos atores organizacionais, a partir dos conceitos de estratégia, em um cenário em que o empreendedor está próximo ao corpo colaborativo, auxiliando diariamente no cotidiano das atividades.

A partir dessa evolução de conceitos, entende-se que a estratégia pode ser analisada diante do que ocorre no ambiente das organizações. Desse modo, foi elaborada a questão de pesquisa: *Como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006)?*

Assim, a proposição de pesquisa foi pautada considerando a perspectiva da estratégia como prática, na qual a implementação das ações planejadas ocorre por meio de regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva, segundo Schatzki (2006).

Alinhado à questão de pesquisa, o trabalho se desenvolveu tendo como base a metodologia qualitativa, que, segundo Creswell (2010), é uma forma de explorar e compreender o significado dado pelas pessoas para as questões sociais. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, tendo como cenário empírico micro e pequenas empresas participantes do associativismo, por meio do Programa Empreender na Associação Comercial e Industrial de Florianópolis.

Dessa forma, buscou-se compreender as estratégias dessas empresas, a partir de ações planejadas e entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva na prática das organizações. A seleção das empresas buscou destacar o envolvimento delas na execução de suas atividades (estratégia emergente na prática) a partir de uma delimitação coletiva de um plano de ação (estratégia deliberada) proporcionado pelo Programa Empreender, que tem como objetivo incentivar a aquisição de novos mercados e sensibilizar o empresariado para a adoção de posturas frente a desafios já existentes ou aos que surgirão, desenvolvendo, consequentemente, lideranças empresariais (CACB, 2016).

As técnicas de coleta de dados, a partir de um protocolo de pesquisa previamente proposto, envolveram entrevistas semiestruturas de história oral; bem como observação não participante e análise de documentos.

Na etapa de análise dos dados coletados, foram adotadas as técnicas de análise da narrativa, em um processo dinâmico e criativo (CZARNIAWSKA e GAGLIARDI, 2003); bem como a análise *pattern matching* (Trochim, 1989) de comparação de dados teóricos e empíricos.

1.1 OBJETIVOS

Passa-se a apresentar o objetivo geral e objetivos específicos do estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a estratégia como prática, na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006).

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram assim definidos:

a) descrever o processo de formação da estratégia (deliberada, emergente e integradora) na organização;

b) descrever a implementação da estratégia na realidade, nas atividades e ações do cotidiano organizacional (práticas, práxis e praticantes);

c) relacionar as atividades e ações do cotidiano da organização com os fenômenos de entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os estudos em estratégia evoluíram seus conceitos nas últimas décadas. Inicialmente, a definição de administração estratégica estava voltada para a construção do planejamento, com um enfoque deliberado, em que as ações eram definidas pelos gestores. Posteriormente, a visão da estratégia avançou para uma perspectiva das micro práticas e as interações sociais entre os praticantes, conhecidos também como a base organizacional (WHITTNGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2005).

A conexão do estudo teórico junto à realidade empresarial das MPEs, adotando os estudos sobre a estratégia como prática – SAP e os fenômenos de Schatzki (2006) – surgem na busca de compreender como as ações planejadas são executadas diariamente, além de como as interações entre os colaboradores podem aperfeiçoar a forma de execução ou a práxis e, consequentemente, alcançar melhores resultados.

Ao encontro da busca por melhores resultados, apresenta-se o Programa Empreender como uma metodologia de trabalho em grupo que nasceu da necessidade de diminuir a mortalidade das organizações em seus primeiros anos de existência, por meio da interação entre entidades de um mesmo segmento, com o foco no fortalecimento mútuo.

Logo, o trabalho é justificado pela importância econômica e geração de emprego das micro e pequenas empresas para o nosso país, bem como pelo interesse em estudar as interações entre elas e os benefícios proporcionados pelo Programa Empreender na implementação de ações planejadas.

Faz-se relevante constatar a formação da estratégia e a estratégia como prática em um cenário com empresas de pequeno porte, buscando compreender o comportamento dos conceitos na prática e a sua relevância para o funcionamento organizacional.

Por fim, destaca-se a relevância da história pessoal e profissional do empreendedor na implantação dos conceitos de estratégia, a partir da sua aplicabilidade por meio de entrevista de história oral.

A viabilidade desta pesquisa se fez concreta pela aceitação do grupo de empresas do ramo automotivo pertencentes ao Núcleo Setorial de Reparação Automotiva da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), bem como pelo apoio da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), juntamente com a Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC) e a Confederação das Associação Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), as quais estiveram de acordo com a disponibilização de dados para a realização do estudo.

Ao final, o estudo é correlato com as pesquisas desenvolvidas no programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa em Marketing e Estratégias Organizacionais, bem como está alinhado com o grupo de pesquisa *Strategy As Practice*, da UFSC, que tem

apresentado publicações recentes sobre o tema (GHISI; LAVARDA, 2015; GHISI, LAVARDA e ROZSA NETO, 2017; IASBECH; LAVARDA, 2018), tendo relevância para os segmentos relacionados.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se apresenta em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução que abrange uma breve explicação sobre o estudo, seguido do objetivo geral, objetivos específicos, justificativa para o seu desenvolvimento bem como a estrutura de trabalho.

Posteriormente, apresenta-se a fundamentação teórica, tendo como norteador o processo de formação da estratégia, a estratégia como prática e os fenômenos de Shatzki (2001 a 2006), além de breve descrição do programa empreender e micro e pequenas empresas.

No terceiro capítulo são fundamentados os procedimentos metodológicos utilizados. Já no quarto capítulo é apresentado o resultado da pesquisa e análise dos resultados. E, por fim, o quinto capítulo contempla as considerações finais, com contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. O conteúdo é finalizado com a exposição das referências e anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir deste capítulo, é possível encontrar elementos utilizados para as ponderações envolvendo o objetivo da pesquisa.

Inicia-se o estudo com uma apresentação cronológica da evolução do conceito de estratégia. Em seguida, faz-se uma diferenciação entre as concepções de formação de estratégia e da utilização da estratégia como prática, direcionada aos estudos baseados na prática. Da mesma forma, é apresentado o avanço dos termos ao longo dos anos, finalizando com a apresentação de alguns estudos empíricos sobre o tema.

Posteriormente, aborda-se o significado e a importância da utilização do associativismo. Na sequência, faz-se a apresentação da metodologia para aplicação desse associativismo, chamada Programa Empreender.

Finalmente, caracterizam-se as micro e pequenas empresas, organizações que serão estudadas empiricamente.

2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS DEFINIÇÕES

Pode-se dizer que o uso da estratégia é milenar, tendo sua origem, segundo Ansoff (1977), na área militar, em que foi descrita com definições abrangentes e indefinidas, com o foco na utilização do capital disponível. Mas os princípios fundamentais da estratégia atingiram notoriedade com Sun Tzu, Von Clausewitz e Mao Tse-Tung em que o intuito de utilizar a estratégia era se sobressair frente aos inimigos (QUINN, 2001).

Mesmo sendo utilizada há milhares de anos na área militar, Bertero (2003) afirmou que, enquanto campo de estudos específico, a estratégia desenvolveu uma metodologia tardia. No que concerne a área de administração, iniciou-se nos cursos de administração de negócios ensinados por Wharton, ao final do século XIX, seguido da universidade de Harvard no início do século seguinte, porém com outra nomenclatura, conhecida como *Business Policy*. Ainda com essa mesma terminologia, a estratégia veio para o Brasil, aplicada nos cursos de administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas/SP, tornando-se mais tarde, conhecida como políticas de negócios (BERTERO, 2003).

Já no universo empresarial, Ansoff (1977) afirmou que a estratégia iniciou seu percurso com a teoria dos jogos, em que sua definição era voltada para aglomerados de áreas específicas com foco em produtos e mercados.

Ainda com o apoio empresarial, Alday (2000) afirmou que a administração estratégica obteve a definição de seu conceito somente a partir da década de 1950, após o financiamento da fundação Ford e da Carnegie fomentarem a pesquisa no currículo dos cursos de negócios. Esse levantamento gerou um relatório chamado Gordon-Howell, no qual foi sugerido que os estudos nessa área fossem mais vastos, envolvendo política de negócios. Posteriormente, foi nominalmente substituído por administração estratégica, cuja descrição era feita como um método constante que busca deixar a organização integrada ao ambiente.

Todavia, o pensamento estratégico mudou sua definição ao longo das décadas. É possível afirmar que, em 1960, o objetivo encontrava-se no planejamento corporativo, passando na década seguinte à diversificação e o planejamento de carteira, evoluindo em 1980 para um comportamento menos analítico, com o foco maior nas pessoas (KAY; MCKIERNAN; FAUKNER, 2003).

Resumidamente, pode-se afirmar que a utilização da estratégia tem seus primeiros registros há mais de mil anos, mas apenas nos anos de 1950 e 1960 ela ficou próxima do que conhecemos hoje (BULGACOV, *et al,* 2007).

Pensando em uma mesma linha cronológica de enfoque da estratégia no Brasil e retornando a Bertero (2003), no primeiro momento, com a vinda da administração estratégica ao país, seu enfoque era bem menos abstruso que o atual, devido à realidade empresarial da época, em que as empresas eram quase sempre pequenas ou médias e as multinacionais ainda estavam com trabalhos embrionários. Nesse momento, fez-se a utilização dos textos e conceitos de Ansoff (1970), que apresentam profissionais que buscam a sistematização, a coordenação e o controle (BERTERO, 2003). Esse modelo satisfazia as necessidades das organizações naquele tempo, pois permitia a racionalização dos processos, gerando proventos às empresas (BERTERO, 2003).

Seguindo com os conceitos evolutivos, na década de 1970, surgiram os consultores, esses caracterizados como a alta sociedade dessa atividade, os quais, de certo modo, também trouxeram contribuições. Mas, é a partir da década de 1990, que fica consolidada a gestão estratégica e, dessa forma, rompe-se a barreira que separava formulação e implementação; ou seja, todos formulam e são responsáveis pela execução (BERTERO, 2003).

Portanto, durante a abordagem inicial da administração estratégica, Faulkner e Campbell (2003) defenderam que ela foi exclusivamente racional, na qual sua metodologia era primordialmente deliberada, com ações definidas em uma ordem cronológica. Nas décadas seguintes, foi

notória a evolução do seu conceito, bem como a inserção de um foco mais emergente.

Com o intuito de apresentar definições acerca da evolução conceitual da palavra, Drucker (1954) afirmou que a estratégia estava voltada para a observação do momento e suas possíveis mudanças.

Chandler (1962), por sua vez, definiu estratégia como um fator decisivo às metas em longo prazo de uma organização e à destinação de valores, a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Já Steiner e Miner (1977) interpretaram o conceito de estratégia como a incumbência da organização, ou seja, a definição dos objetivos dela, envolvendo o ambiente interno e externo com o foco em alcançar suas metas estabelecidas.

Ainda, dentro da mesma década, Mintzberg (1979) afirmou que a estratégia é a potência que interliga o ambiente externo da organização. Logo, ele considera que as decisões institucionais precisam ponderar o ambiente externo.

Evoluindo para a década seguinte, Andrews (1980) caracterizou a estratégia como as várias resoluções de uma empresa em prol do seu objetivo e suas metas, que, por fim, são responsáveis pelas políticas e planos que a empresa deve seguir, considerando o tipo de organização econômica e humana que ela é, bem como a natureza da contribuição que ela fará para os investidores, colaboradores, clientes e a comunidade.

Mantendo-se no mesmo ano, Hambrick (1980) trouxe como descrição para o conceito de estratégia, um padrão de decisões que norteiam as ações de uma organização e o seu convívio com o ambiente externo, influenciando a estrutura e os procedimentos, bem como o desempenho da empresa.

Poucos anos depois, Mintzberg e Waters (1985) destacaram que a estratégia é um plano para definir ações futuras. Esse processo tende a ser analítico, em que busca metas de longo alcance, em um plano de ação da organização, ou seja, um padrão em um fluxo de decisões.

Ao final dessa década, Porter (1989) enfatizou que a estratégia busca um diferencial, ou seja, ela está ligada ao conjunto de ações que a organização desenvolve de forma excepcional. Ademais, o autor reforçou que, para alcançar esse almejado diferencial, é preciso fazer escolhas, ter foco e dominar o que fazer ou não fazer.

Em seguida, Ansoff e McDonnell (1993) defenderam que a estratégia está voltada para os objetivos e metas da entidade, considerando as relações com o ambiente e a sensibilidade para analisar as imposições.

Por conseguinte, Rumelt, Schendel e Teece (1994) sugeriram que o conceito de gestão da estratégia pode ser compreendido como os objetivos, o foco de atuação e as regras e normas para o funcionamento.

Em meados dessa mesma década, com uma visão mais semelhante a que se encontram contemporaneamente, Whittington (1996) classificou a estratégia como uma prática social que envolve a interação com seus praticantes.

Posteriormente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definiram estratégia como a manutenção do comportamento da entidade, considerando um período de tempo, podendo estar relacionada a momentos vividos no passado envolvendo a aprendizagem, ou a intenções futuras.

Um ano depois, Schatzki (2001) buscou conceituar estratégia como um conjunto de práticas ligadas diretamente a finalidade da organização. E, Jarzabkowski (2005) afirmou que a essência da estratégia está nas ações habituais realizadas pelos praticantes que incidem diretamente no objetivo da organização.

Whittington (2002), por sua vez, classificou a abordagem estratégica de quatro maneiras diferentes, sendo elas: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. Assim, pode-se dizer que a estratégia clássica é a mais antiga e a dominante, em que o processo é racional e deliberado; a evolucionária caracteriza a organização semelhantemente à natureza, ou seja, o êxito tem uma maior relação com a seleção natural, considerando ainda que as estratégias possuem um caráter muito mais emergente; já a processualista julga que o ambiente externo é muito mais acelerado, dificultando a adaptabilidade das organizações, esse padrão encontra-se entre a abordagem clássica e a evolucionária e considera que a estratégia surge de um processo pragmático; as abordagens são finalizadas com a abordagem sistêmica que compreende a estratégia como um processo ao qual a empresa se envolve, logo, considera o meio em que ela está inserida e seu poder influenciador (WHITTINGTON, 2002).

Complementando os múltiplos conceitos da palavra estratégia, Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2005) a classificaram de cinco formas diferentes, são elas: estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como truque.

A estratégia como um plano é conhecida como a estratégia pretendida ou deliberada, tem seu foco no olhar para frente para definir os passos que serão tomados e para atingir as metas futuras. No entanto, assume que não é capaz de prever todas as possíveis interferências. Assim, pode-se dizer que nem tudo o que é planejado é executado, da

mesma forma, nem tudo o que foi executado necessariamente estava planejado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005).

O segundo conceito trabalhado pelos autores citados é a estratégia como um padrão, nela as decisões são definidas analisando um histórico de comportamento. A terceira definição é a estratégia de posição, em que o foco está no produto e no seu mercado, sua construção baseia-se nas obras de Michael Porter. A quarta definição é a estratégia enquanto perspectiva, ou seja, seu foco está na forma como a empresa realiza seus processos. Ao final, os autores apresentam a estratégia truque, sua argumentação está baseada em enganar inimigos e concorrentes durante o processo de tomada de decisão, podendo também ser considerada quando consegue fazer seu concorrente agir da forma que você deseja (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2005).

Ao final da construção cronológica conceitual, Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington (2015) afirmaram que a estratégia precisa focar nas atividades cotidianas, realizando o acompanhamento dessas que podem estar formalmente definidas ou não.

Assim, percebe-se com as definições e os conceitos apresentados, uma aproximação nas características à tomada de decisão de forma deliberada, envolvendo uma operacionalização emergente, em prol dos resultados que melhor satisfaçam os anseios da organização.

2.1.1 Processo de formação da estratégia

As primeiras intenções de implantação do processo de formação da estratégia em organizações surgiram com Taylor e Fayol, com o intuito de criar métodos científicos, os quais são destacados na teoria clássica da administração (PEREIRA, 2010).

Como conceito para essa teoria, Mintzberg e Waters (1985) definiram o processo de formação da estratégia como um plano para definir atividades futuras, sendo as ações diretamente relacionadas às metas de longo prazo apresentadas à organização em um plano de ação.

Segundo Mintzberg (1987), o processo é ininterrupto, desde a concepção até a execução da estratégia, ou seja, é realizado constantemente.

Retornando para Mintzberg e Waters (1985) e expandindo o conceito de formação da estratégia, é possível explorar a caracterização da estratégia como deliberada e emergente. Na linha deliberada, a estratégia é definida pelos gestores da organização, ou seja, enfatizam os anseios da direção geral. Sua apresentação ao corpo de colaboradores é

realizada por meio de um plano de ação. Para que esse padrão ocorra na prática, os autores salientam três itens importantes, são eles: as intenções dos gestores necessitam estar precisas, assim o desejo final deve estar claro; as informações precisam estar certas e devem ser conhecidas por todos; e as ações precisam acontecer da mesma forma em que elas foram planejadas, ou seja, sem interferência externa, por isso é exigido um estudo prévio do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Já o conceito emergente apresentado pelos autores é construído por meio de uma ação coletiva, envolvendo todos os colaboradores de uma organização e consistindo em um comportamento convergente. É preciso acentuar que esse modelo não possui um planejamento promulgado, ao contrário, a estratégia acontece durante a execução da ação (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Portanto, a direção geral da organização tende a buscar o modo deliberado na formação da estratégia, em que a decisão é predominantemente dos gestores, tendo a participação dos colaboradores apenas no desenvolvimento do que foi pretendido. Ou utilizado o padrão emergente que busca envolver o corpo de colaboradores na tomada de decisão e assim, envolvendo a equipe no processo de construção da estratégia e na tomada de decisões (Figura 1).

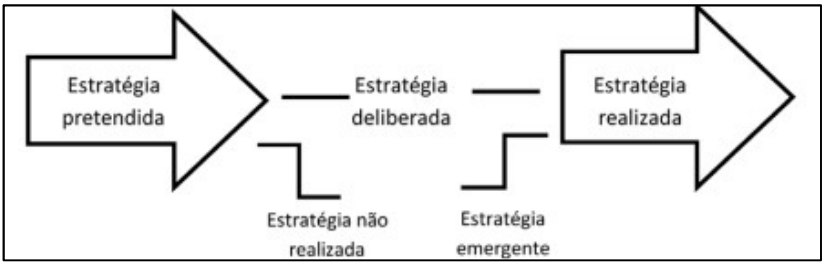

Figura 1: Tipos de estratégias
Fonte: Mintzberg e Waters (1985 p. 258)

Mais tarde, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) complementaram os conceitos de estratégia deliberada e emergente, dividindo-as em três frentes, ou seja, estratégia deliberada realizada, estratégia deliberada não realizada e estratégia emergente. A primeira, chamada de estratégia deliberada realizada faz parte de uma relação de ações que tem condições de serem executadas ao longo do tempo; A segunda conhecida como estratégia deliberada não realizada consiste nas ações pretendidas que não podem ser executadas ao longo do tempo; já a

estratégia emergente aflora durante o percurso da ação, isto é, ela não fazia parte das ações pretendidas no início do processo.

Contudo é importante afirmar que a divisão teórica realizada entre a formação da estratégia deliberada e emergente não se apresenta na prática da mesma forma, ou seja, nenhuma estratégia deliberada é unicamente deliberada, do mesmo modo que nenhuma estratégia emergente é puramente emergente, pois ambos os modelos, na prática, complementam-se (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Posterior à apresentação dos conceitos de estratégia deliberada e emergente feitos em 1985, Nonaka (1988) os complementa afirmando que as decisões podem ser conhecidas como *top-down* – deliberadas- em que a estratégia é exercida pela alta gerência, tendo a fase de implementação e a maneira como as informações chegarão ao corpo colaborativo como as principais preocupações do conceito. E *bottom-up* - emergente - quando há a necessidade da participação de todos os níveis hierárquicos, assim a colaboração da equipe se faz necessária para uma construção eficaz.

Ainda, com o foco no processo de formação da estratégia deliberada e emergente, Mintzberg e Waters (1985) apresentaram diferentes processos. Detalhando-os, tem-se a **Estratégia Planejada** como a formulação da estratégia e decisões acessíveis à alta gerência, disponibilizando a execução para o corpo de colaboradores. Um dos focos dessa ação é minimizar os riscos ou improvisos, dessa forma, o funcionamento ocorre conforme foi planejado; na **Estratégia Empreendedora,** a visão é central e um indivíduo faz o controle dela. É mais usado em pequenas organizações ou por jovens empreendedores, porém pode ocorrer em grandes instituições, geralmente em épocas de crise, não precisando estar articulada pelo indivíduo; já, na **Estratégia Empreendedora adaptada,** a visão da estratégia permanece no líder, sendo pessoal, mas pode ser mudada completamente com mais facilidade ou flexibilidade; a **Estratégia Ideológica** pode conter visões individuais ou coletivas, estas quando membros de uma parte da organização são identificados fortemente e a perseguem. Quando a ideologia é abraçada pelos membros, a aceitação é mais fácil. Esse modelo está enraizado no passado, nas tradições; na **Estratégia Guarda-Chuva** o líder possui o controle parcial da estratégia, definindo os limites – as grandes linhas - e os demais atores trabalham no detalhamento específico. A execução não é controlada, mas o líder convence seus atores a segui-lo. Assim, a função da liderança aqui é monitorar se os limites estão sendo respeitados; na **Estratégia de Processos,** a definição das ações parte dos líderes, mas os

atores podem manobrar a execução para atingir os resultados, devido principalmente ao ambiente complexo, imprevisível e incontrolável. Dessa forma, ela é ao mesmo tempo deliberada e emergente, dependendo do aspecto considerado; a **Estratégia não Conectada,** o indivíduo ou uma parte da organização cria seu próprio padrão em um fluxo de ações, assim, a estratégia não vem da liderança geral. Na perspectiva da organização, o processo é emergente. Aqui o estrategista não articula com a organização, ele apenas busca o seu método; a **Estratégia de Consenso** destaca que os atores convergem para uma mesma opinião, sem a intervenção da direção geral. Nesse modelo, o aprendizado acontece entre os atores em prol de um acordo comum, ela é emergente; por fim, na **Estratégia Imposta** ocorre quando o ambiente externo força a organização a mudar uma estratégia, limitando sua atuação. Nesse caso a estratégia é deliberada por um ator externo (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Além das tipologias apresentadas, Hart (1992) também fez sua contribuição nos estudos sobre a formação da estratégia, tendo ele estabelecido cinco tipologias, são elas: comando, simbólico, racional, transacional e generativo.

Na tipologia chamada comando, a estratégia é altamente deliberada, nela o controle é dominado por um único indivíduo ou por um grupo, as ações são desenhadas pela alta direção e seguem para o corpo de colaboradores que são classificados como executores (HART, 1992).

Já no simbólico, o controle das ações permanece com a alta gerência – deliberado -, porém é proporcionado aos colaboradores um sentimento de pertencimento ou de identidade, assim a função dos gerentes é trabalhar inspiração (HART, 1992).

No padrão racional de Hart (1992), é mais visível a diferença entre os fins e os meios e a estrutura acompanha a estratégia. Nele, é realizado um acompanhamento do planejamento formal e monitorado para garantir sua implementação.

Já o modo transacional baseia-se na elaboração da estratégia com base na interação e no aprendizado, não nas ações estabelecidas. Assim, a estratégia é produzida por meio da participação de todos os atores organizacionais e extra organizacionais, sendo a comunicação um fator extremamente relevante, tendo a gerência o papel de facilitador do processo (HART, 1992).

Finalizando os conceitos de Hart (1992), foi apresentado o referencial generativo em que a estratégia se manifesta por parte dos atores organizacionais, ficando a gerência responsável pelo acompanhamento e análise das ideias. Desse modo, ele consiste em uma

realidade altamente inovadora que trabalha fortemente a estratégia emergente. Ao final, o autor ainda salienta que o ideal consiste na possibilidade de combinação de duas ou mais tipologias, dependendo da situação enfrentada (HART, 1992).

A partir da construção realizada e focando na elaboração do processo de formação da estratégia por meio da produção do planejamento estratégico, Pereira (2010) envolveu a análise de cenário e suas quatro perspectivas: os pontos fortes e fracos que são relacionados apenas com a organização e suas oportunidades e ameaças que se considera o ambiente externo no qual ela está inserida. Esse processo é elaborado com o intuito de enumerar um conjunto de ações que visam a melhores resultados.

A análise SWOT, para Andersen (2013), pode ser uma ferramenta auxiliadora no processo de tomada de decisão de ações futuras, sendo possível conhecer antecipadamente todos os processos que incidem sobre uma ação, o que facilitará o alcance do sucesso da mesma.

Entretanto, Pereira (2010) reforçou que é necessário ser cauteloso com a elaboração do planejamento estratégico, pois mesmo sendo um processo com inúmeros benefícios, ele apresenta limitações, entre elas pode-se citar: (i) resistência interna dos membros da organização que podem se sentirem ameaçados; (ii) capacitação gerencial fazendo com que a sua implementação seja realizada por um colaborador da organização e não por um consultor externo por exemplo; (iii) desafio, em que o planejamento pode ser visto como algo instigante e assustar aos membros da organização; (iiii) limitações do processo tanto no modo deliberado como no emergente ou até mesmo no misto a limitação pode surgir na concepção ou na implementação; e por fim, (iiiii) dispendioso pois envolve recursos financeiros, humanos entre outros, podendo dificultar a sua realização.

Ainda, é necessário considerar que, embora o planejamento seja uma ferramenta que visa contribuir com o processo de formação da estratégia, ele deve ser considerado uma parte do processo em um fluxo de ações, que tem como o intuito o desenvolvimento organizacional, pois se sabe que nem todas as ações são planejadas, ou seja, elas apenas surgem (QUINN; VOYER 2001).

Após a apresentação e evolução dos conceitos de estratégia deliberada e emergente, faz-se necessário retratar o progresso do conceito para um processo integrador. Dessa forma, a partir dos estudos apontados por Nonaka (1988), foi apresentada a formação da estratégia construída 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. Portanto, esse utiliza todos os níveis hierárquicos de uma organização (ANDERSEN, 2004).

O conceito *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. Isto posto, é admissível três níveis: a alta gerência, a gerência intermediária e o nível operacional, destacando ainda as interações realizadas 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 em que é possível analisar o que, de fato, ocorre quando a estratégia está sendo implementada e, consequentemente, são feitas as discussões para o processo de melhoria contínua (NONAKA, 1988; FLOYD e WOOLDRIDGE 1992; FLOYD e LANE, 2000; LAVARDA et al, 2010; 2011; ANDERSEN, 2000; 2013).

Andersen (2013) ainda evidenciou que a perspectiva integradora trabalha a formação da estratégia considerando a condução dos processos formais dirigidos a partir de padrões cíclicos e estruturados e também o desenvolvimento de ideias e ações informações que emergem dos atores organizacionais. Assim, a estratégia é a soma do planejamento promulgado ou construído de forma deliberada, com ações que afloram a partir das iniciativas autônomas dos demais níveis organizacionais (Figura 2).

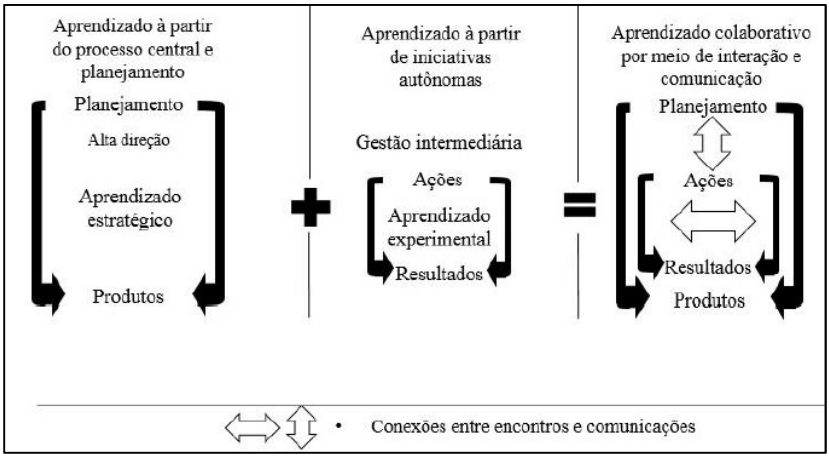

Figura 2: A abordagem da estratégia integradora
Fonte: Andersen, 2013

Ao final, ressalta-se que as práticas do cotidiano influenciam nos resultados da organização, portanto, o desempenho não está ligado apenas aos planos racionalmente definidos, ou seja, ao planejamento da entidade (BARLEY 1986). Posteriormente, apresenta-se a estratégia como prática nas organizações.

2.1.2 Estratégia como Prática

Os primeiros registros da análise da estratégia em uma perspectiva prática são de Smircich e Stubbart (1985) em que evidenciaram os cenários organizacionais como meio às ações sociais e as interações entre os atores.

Mas o conceito de estratégia como prática foi dispersado por Whittington (1996) com o seu trabalho intitulado "*strategy as practice"* ganhando, a partir disso, cada vez mais notoriedade. Assim, a proposição teórica sobre a estratégia em uma conotação prática, trazido por Whittington (1996), apresentou um olhar para o conceito enquanto prática social, com o cerne das atividades voltada aos praticantes da estratégia e as interações existentes entre eles.

Por consequência, a nova perspectiva de estratégia como prática pondera o nível mais micro da instituição, sem desconsiderar o nível

macro, ou seja, ambos são considerados à realização da estratégia (JOHNSON, 2003).

Dessa forma, com a perspectiva voltada para a estratégia como prática, Bulgacov *et al.* (2007) afirmaram que a estratégia está focada nas micros atividades e no processo de formulação e implementação da estratégia, enfatizando a descrição dos processos, bem como nas atividades cotidianas dos colaboradores, podendo relacionar as atividades aos resultados.

Expandindo o conceito, Jarzabkowski (2003) afirmou que a estratégia é um agrupamento de interações e interpretações que surgem no cotidiano dos colaboradores que desenvolvem atividades estratégicas, ou seja, unindo pensando em ação.

Desse modo, as práticas cotidianas são valorizadas, desenvolvidas e aprofundadas nos estudos em estratégia como prática. Consequentemente, o enfoque está nas práticas que incidem nas atividades habituais de uma organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

E é por esse entendimento que a vertente recebeu o nome de estratégia como prática, por compreender que a estratégia é feita pelos atores organizacionais no desenvolvimento das atividades e rotinas diárias (WHITTINGTON, 2006).

Nessa direção, Johnson (2003) afirmou que a visão baseada na atividade, ou seja, nas micro práticas realizadas, envolvem os atores de toda a organização. Portanto, as análises estão nas ações diárias realizadas entre os atores, atividades essas, com efeitos relevantes ao alcance dos objetivos pessoais e da entidade (JARZABKOWSKI, 2005).

Nessa direção, a estratégia não é definida como algo que a organização tem, mas sim como as atividades que seus membros executam diariamente (VAN DE VEM; JOHNSON, 2006).

Por conseguinte, 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 estão, ainda, em constante mudança (SCHATZKI, 2003).

Assim sendo, Jarzabkowski (2004) ressalvou que a estratégia precisa ser classificada como algo a ser realizado na prática.

Em mais uma das suas contribuições para os estudos da estratégia como prática, Jarzabkowski (2005) a descreveu como uma atividade socialmente desenvolvida, tendo que considerar a relação existente entre os muitos atores, pois dificilmente a ação será realizada por uma única pessoa em sua totalidade.

Considerando as práticas estratégicas, foi possível defini-las a partir de Jarzabkowski (2005) como as normas, regras, rotinas, hábitos ou até processos que se referem às atividades dos atores que estão relacionados às demandas. Outra contribuição ao processo de criação e realização dessas práticas sociais, ou das rotinas institucionais, são os hábitos e a cultura desses atores que estão envolvidos na prática social, consolidando-as.

Ainda, é admissível ressaltar, segundo a mesma autora, que as práticas podem ser racionais administrativas relacionadas a organização e a coordenação estratégica; discursivas relacionada a interação sobre a estratégia, permitindo a utilização de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos; episódicas que proporcionam uma interação entre os praticantes durante a realização da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

Nessa direção, Whittington (2006) apresentou um modelo envolvendo amplamente a interação cotidiana com o espaço físico e social, assim os praticantes institucionais constituem um sistema de práticas compartilhadas com o uso de ferramentas disponíveis – práxis. Dessa forma, o conceito a ser apresentado demonstra a interação entre os três elementos estratégicos: a práxis, a prática e os praticantes (Figura 3).

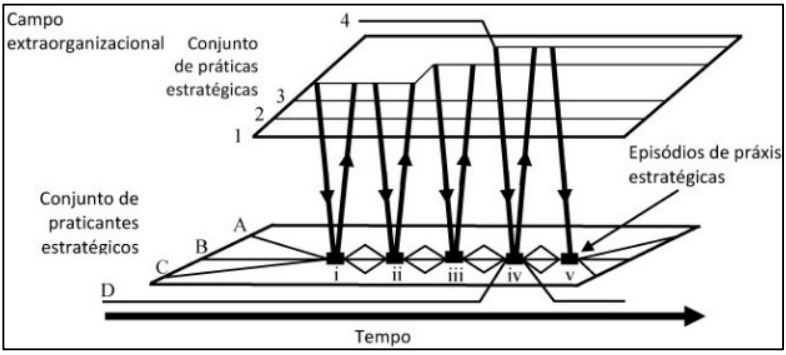

Figura 3: Integração da práxis, práticas e profissionais praticantes
Fonte: Whittngton (2006, p.621)

Assim, as práticas foram apresentadas pelos elementos 1, 2 e 3 como sendo estimuladas pelos gestores para os praticantes da ação, já a prática 4 refere-se às demandas sociais que se encontram no ambiente extra organizacional. Na parte inferior da imagem, encontram-se representados os praticantes A, B, C e D que são considerados membros da alta direção, porém os praticantes A, B e C são considerados intra organizacionais, já o praticante D é definido como uma pessoa fora da

organização, esse praticante D pode ser facilmente exemplificado como um consultor externo da organização (WHITTINGTON, 2006).

Ainda, analisando a imagem é possível encontrar cinco pontos de convergência. Os quatro pontos "i, ii, iii e v" relacionam-se com os processos internos da organização e são episódios ligados a estratégia. Já o ponto "iv" por se encontrar no ambiente externo, pode sofrer influência desse, que está ligado diretamente a estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006). Por fim, as linhas verticais representam as práticas.

Portanto, as atividades cotidianas e o contexto social estão unidos, não podendo ser separadas. Dessa forma, é preciso compreender as demandas dos praticantes para compreender suas ações (WHITTINGTON, 2006).

Mantendo a mesma linha de desenvolvimento, um ano depois, Jarzabkowski (2007) apresentou o conceito da estratégia como prática. Para ela o *strategizing* ou o "fazer estratégia" é a construção do fluxo de atividades considerando a interação entre os atores ou praticantes e as práticas envolvidas. Logo é necessário considerar o envolvimento dos elementos prática, práxis (atividades) e praticantes (JARZABKOWSKI, 2007) (Figura 4).

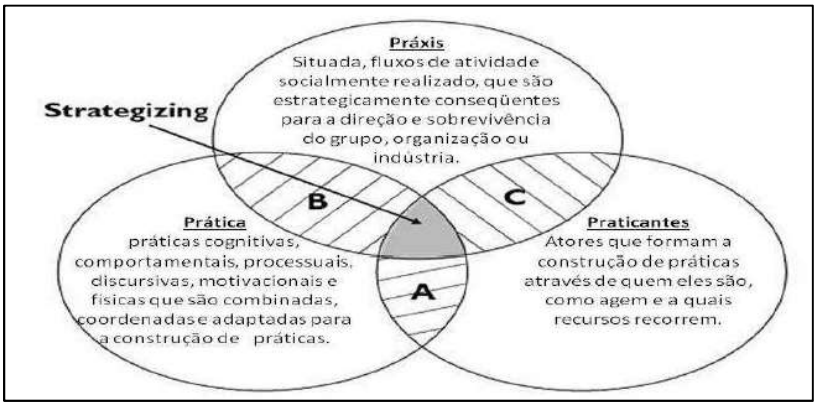

Figura 4: Modelo conceitual - a estratégia como prática
Fonte: Adaptado – Jarzabkowski (2007 p.11)

O intuito da Figura 4 foi mostrar um equilíbrio entre os três elementos apresentados, evidenciando a sua interdependência e relação durante o processo da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Analisando a Figura 4 e suas interações, destaca-se agora a análise das práxis, classificada como um apoio, ou como as ferramentas disponíveis que contribuem com os processos do cotidiano, também compreendida como as ações desenvolvidas pelos atores organizacionais diariamente. Portanto, a práxis promove a adaptação da estratégia existente com as particularidades do dia-a-dia, sendo assim, a forma como o ator organizacional executa a prática da instituição (JARZABKOWSKI, 2005).

Jarzabkowski (2007) ainda acrescentou que a práxis compreende as interligações entre as ações dos diferentes atores institucionais, bem como as ações socialmente, politicamente ou economicamente incorporada as organizações nas quais os indivíduos contribuem, essa interação permite a realização de ajustes nas atividades facilitando o alcance das metas. Whittington (2006) fez ainda sua contribuição afirmando que a práxis são as atividades organizacionais por si só, por isso, a práxis é o modo como as práticas são realizadas pelos atores estratégicos (JARZABKOWSKI, 2007).

Já as práticas podem ser compreendidas como as rotinas de procedimentos e comportamentais envolvendo tradições e normas (WHITTINGTON, 2006).

Por fim, têm-se os praticantes, também conhecido como os atores que desenvolvem as ações. Esses são os indivíduos que fazem parte da organização, ambiente no qual é realizado diariamente as práticas estratégicas. Aqui é preciso considerar todos os atores organizacionais, ou seja, o alto escalão, os gerentes intermediários e os praticantes da base (JARZABKOWKI, 2007). Assim os atores são classificados como os elementos principais e essenciais nessa abordagem, pois eles estão inseridos diretamente e são os responsáveis pela realização das práticas, contribuindo para a formação e implementação das estratégias organizacionais (WHITTINGTON, 2006). Aqui é importante considerar também possíveis atores externos como consultores, pois eles também são os responsáveis pela formação e implementação de um melhor desempenho da instituição (WHITTINGTON, 2006).

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

Para entender a estratégia como prática – SAP é necessário observar a interação e perceber a interconexão entre os três conceitos já descritos: a prática, a *práxis* e os praticantes (VAARA; WHITTINGTON, 2012), considerando que as estratégias emergentes ou *bottom-up* podem

colaborar expressivamente na construção desta perspectiva da estratégia como prática.

Assim, as práticas que criam as estratégias organizacionais - ou se referem à 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).

Por isso, os processos de fazer a estratégia podem ser vistos como uma interação entre a ação e a direção, no qual conhecimento trazido por ambas faz com que a estratégia aconteça (JARZABKOWSKI, 2004).

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) ainda trouxeram uma nova nomenclatura para o conceito de estratégia como prática, em que ela 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.

No panorama atual, considerando a publicação de Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington (2015), é destacável a necessidade de se estudar 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). 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 5).

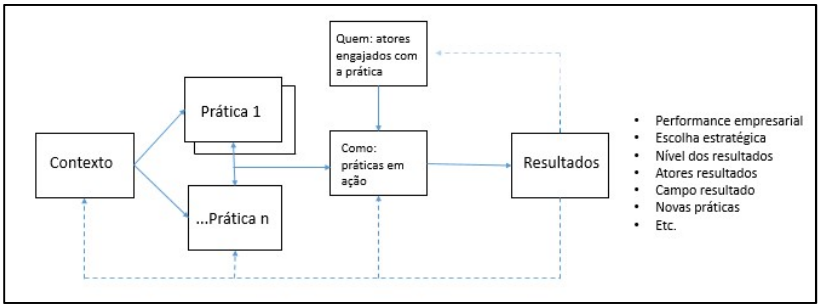

Figura 5: Modelo de estratégia na prática
Fonte: Adaptado Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington, 2015, p. 15

Por fim, ainda no cenário atual Schatzki (2017) afirmou que as pessoas e as práticas são igualmente importantes e existem para ser o diferencial na forma de como as coisas são, ressaltando que as ações individuais e as características de cada pessoa são repassadas as práticas e influenciam na sua execução.

Esse mesmo autor, voltado para o estudo da prática, define-a como um conjunto amplo de ações e articulações interpostas, ou seja, a prática é a atividade humana organizada, voltada para as ações que compõem uma atividade ou um conjunto incorporado de fazeres e dizeres (SCHATZKI, 2005).

Desse modo, outra forma de visualizar e compreender a prática são analisando os três fenômenos apresentados por Theodore Schatzki e compreendidos como entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006).

O entendimento referiu-se à compreensão das ações que constituem as práticas; já as regras possuem relação com as diretrizes, com os instrumentos e até advertências que os praticantes tem contato na prática; por fim, a estrutura teleoafetiva é composta pela finalidade, metas, projetos e missões da organização (SCHATZKI, 2006).

Assim, detalhamento, o entendimento apresentado por Schatzki (2006) está relacionado ao know-how ou "saber fazer", sendo associado a habilidade e competência para o "saber como" deve fazer as atividades e também ao "saber como" identificar e compreender ações de outros atores, "saber como" responder aos demais colaboradores dentro da organização. Portanto, voltado para "saber como" se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas, também o "saber como" identificar e entender as ações dos outros, o "saber como" instigar ações desse tipo nos outros

e o "saber como" responder a elas em determinados contextos ou situações características da prática em questão (SCHATZKI, 1997). Os entendimentos práticos podem ser tratados como aquelas habilidades que são empregadas na execução das ações e que ajudam a definir o significado das diferentes situações com as quais os atores se deparam (SCHATZKI, 1997). Assim, elas podem ter ligação com as habilidades que são utilizadas para realizar as ações, ou que auxiliam na compreensão do motivo pelo qual aquela demanda está em desenvolvimento (SCHATZKI, 1997). É destacável, que esse tipo de entendimento contribui para a organização de uma dada prática, na medida em que os entendimentos pertencem às *práticas* em si (SCHATZKI, 2002). Desse modo, o entendimento pertence diretamente à prática, não podendo ser considerada como pertencente aos praticantes. Ou seja, é "algo" estabelecido, adquirido, sustentado e transformado por meio das ações que compõem as práticas e que, não pode ser "descolado" delas. Com o intuito de auxiliar na compreensão, o autor traz como exemplo o saber gerenciar, segundo ele essa não é uma habilidade do praticante, mas pertence à prática de gerenciar, que está disponível a qualquer praticante (SCHATZKI, 2002). Desse modo, o entendimento refere-se ao complexo know-how das ações que constituem a prática (SCHATZKI, 2006), ou seja, o saber fazer. Assim, ele é associado ao praticante e sua capacidade de realizar e entender a prática, tendo significado e propósito para ele. O entendimento é compartilhado pelos praticantes (SCHATZKI, 2002).

Resumidamente, Schatzki (2002) apontou ainda, que a noção de entendimento não deve ser equivocada com um tipo de *know-how* que está embutido no comportamento humano, na relação íntima com a situação imediata ou com o contexto que vive. Desse modo, o entendimento é uma habilidade ou capacidade que está na "retaguarda" das atividades humanas, não das pessoas. Portanto, ao invés de determinar o que faz sentido para as pessoas fazerem e, o que elas realmente fazem, o entendimento executa as ações definidas na prática.

Já as regras, estão relacionadas às formulações explícitas, aos princípios, às instruções, às leis, às normas e aos regulamentos existentes que são responsáveis pelo funcionamento da entidade, pois eles podem censurar, direcionar, regular, permitir e até impedir a realização das atividades já existentes, operacionalizadas pelos praticantes. Dessa forma, as regras conectam fazeres e dizeres de uma dada prática e ajudam a organizá-la (SCHATZKI, 2002). Assim, afirmar que uma tarefa possui uma regra determina o modo de executá-la. Ou seja, é solicitar aos praticantes que façam o uso daquele modelo de execução (SCHATZKI, 2002).

Desta forma, as regras implicam em afirmar que existe um modo de como deve ser feita determinada ação, sendo esse, construído por experiências passadas, que influenciam, ou até podem forçar a execução dessas atividades futuras, pois define o como as ações deveriam ser realizadas, para serem consideradas "corretas" (SCHATZKI, 1997). É assim que as regras emergem como um elemento "tradicionalmente normativo" e com características próprias, diferentes daquelas dos entendimentos e das estruturas teleoafetivas, que ajuda a constituir aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem (SCHATZKI, 2002). Assim, o fenômeno de regra é inserido na organização por meio do alto escalão, com o intuito de orientar e determinar a maneira como a prática deve ser executada (SCHATZKI, 2002). Resumidamente, 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 também ser advertências aos praticantes durante o ato de praticar (SCHATZKI, 2006). Porém, são mais bem expostas como a orientação das ações dos praticantes, considerando o que vale e o que é menos aceitável praticarem (SCHATZKI, 2002).

Portanto, as regras apenas de maneira descontínua, determinam aquilo que as pessoas fazem. Não se deve resumir a ação "real" das pessoas às regras que elas deveriam obedecer, pois a análise é limitada nesse sentindo (SCHATZKI, 2001).

Ao final, faz-se necessário apresentar a estrutura teleoafetiva que constitui um conjunto hierarquicamente organizado e normativo de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções, sentimentos, afetos, humor, que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática (SCHATZKI, 2002). O termo normativo, refere-se às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer e, além disso, do que é aceitável que se faça (SCHATZKI, 2002). Assim, a estrutura teleoafetiva tem relação com os objetivos fins, pertencendo às ações que compõem os meios que farão alcança-los, como projetos, tarefas e atividades, podendo, ainda, considerar os sentimentos como emoções, afeto e humor durante o processo (SCHATZKI, 2002). É necessário pontuar, que esses fins e afetos não pertencem aos indivíduos, mas as práticas na qual eles estão engajados (SCHATZKI, 2003). Então, ela é incorporada, em última análise, de maneira semelhante, mas desigual, nas mentes e ações de cada um dos praticantes. Cada indivíduo tem uma "micro-versão" dessa estrutura, normalmente, diferente das "micro-versões" de cada um dos

demais praticantes e da "versão completa" que organiza a prática (SCHATZKI, 2003).

Considera-se que os fins e afetos citados durante a estrutura teleoafetiva tem uma definição diferente para cada indivíduo, ou seja, cada praticante pode possuir uma estrutura teleoafetiva distinta, que consequentemente também pode diferir da organização como um todo, ou da versão completa, conforme citação do autor (SCHATZKI, 2003).

Portanto, o conceito teleoafetivo pode ser compilado como o anseio do praticante, o intuito dele com aquela ação, as suas crenças, expectativas, emoções, afetos. Refere-se ao seu propósito ou finalidade (Schatzki, 2001).

Com a conceituação da estratégia a partir do seu contexto histórico, até o desenvolvimento do tema, trabalhando recente como prática cotidiana faz-se no próximo tópico, apresentação de estudos empíricos sobre o tema.

2.1.3 Estudos empíricos em estratégia

Com o intuito de explicitar o avanço da estratégia como prática empiricamente, buscou-se alguns exemplares de artigos construídos com esse enfoque na base de dados de periódicos capes.

Um dos artigos, produzidos por Teixeira e Costa (2012) aborda a realidade de uma empresa voltada à manutenção e automação no mercado moveleiro na cidade de São Bento do Sul/SC. A organização inicia as atividades ao fundo de um terreno e torna-se multinacional após uma parceria com uma gigante italiana do ramo. Assim, estratégia como prática, esse artigo valoriza o conjunto de práxis, práticas e praticantes, ao passo que o modelo de produção e a tecnologia italiana, aliada aos atores organizacionais, que foram treinados também na Itália puderam implementar práticas trazidas de fora, transformando a entidade em uma multinacional.

Cabe destacar o estudo desenvolvido por Tureta e Júlio (2015) que sintetiza os desafios do antes e do durante de um desfile de escola de samba no estado do Espírito Santo. O destaque, aqui proporcionado, está relacionado ao fenômeno de entendimento destacado por Theodore Schatzki, em que os conhecimentos dos praticantes proporcionaram o desenvolvimento do desfile, considerando as adversidades encontradas.

Outra pesquisa realizada nesta perspectiva tópico refere-se ao trabalho produzido pelos autores D`avida, Jundi, Cruz e Sama (2016) voltado à relação dos atores externos nas estratégias organizacionais de pequenas empresas. O trabalho apresenta a imagem de atores externos

visto pelos empresários, o trabalho realizado por eles e as influências desse trabalho na estratégia organizacional. O impacto nesse estudo é medido qualitativamente, por meio das mudanças estratégicas adquiridas pelos empresários entrevistados.

Por fim, apresenta-se o estudo realizado pelo núcleo de pesquisa em SAP da UFSC que consistiu no trabalho de marketing em prol do e-commerce em uma empresa do vale do Itajaí em Santa Catarina. Foi evidenciado o papel dos atores organizacionais na subjetividade das práticas cotidianas, mesclando com a materialidade da estratégia imposta pelas regras de atuação (LAVARDA; ZIEGLER; BALBINO; CARNEIRO, 2017).

Comum aos estudos de estratégia como prática apresentados, os praticantes podem ser o elo para o desenvolvimento organizacional. Após a apresentação conceitual e empírica da estratégia, faz-se uma abordagem do Programa Empreender.

2.2 PROGRAMA EMPREENDER

O Programa Empreender foi criado a partir de uma visão associativista. Pode-se relacioná-lo, dessa forma, como a junção de interesses comuns, por meio da ajuda mútua dos participantes, com o intuito em solucionar divergências cotidianas (CANTERLE, 2004).

Autores como Casarotto Filho e Pires (2001) defenderam que, em um mundo globalizado e competitivo, somente o associativismo e a união são a rota para que as micro e pequenas empresas tenham força competitiva. Pois a participação em redes dinâmicas traz auxilio as micro e pequenas empresas para superarem barreiras em busca de desenvolvimento e comercialização de seus produtos no mercado (ROWLEY, 1997).

Assim, usando como base o associativismo surgiu o Programa Empreender voltado para micro e pequenas empresas. Fortalecendo a necessidade da sua existência, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos após a sua criação é de mais de 24% (SEBRAE, 2013).

Desta forma, com o intuito de minimizar a perda de empresas já instituídas ou ainda encorajar a abertura de novas, foi realizado um estudo mundial para encontrar *cases* de sucesso e assim replicar no Brasil. Dessa forma, após pesquisas e missões empresariais, no ano de 1991 foi criado o Programa Empreender.

Por conseguinte, as Associações Comerciais das cidades de Blumenau, Brusque e Joinville em Santa Catarina, analisando o perfil e o cenário das micro e pequenas empresas na Alemanha, firmaram uma parceria com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera para o desenvolvimento de uma metodologia adaptada a realidade brasileira.

Portanto, o chamado Programa Empreender, segundo a Fundação Empreender (2016) nasceu a partir:

> Das Associações Empresariais de Brusque, Joinville e Blumenau intermediaram junto ao Governo Alemão um programa de cooperação econômica destinado à América do Sul, no qual o BMZ (Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento) convidou a HWK (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera) para analisar a proposta brasileira de participação. A grande força para a concretização desta parceria estava na cultura imigrante alemã na região, no perfil econômico que o local apresentava e no empenho pessoal de lideranças empresariais, das quais se destacam nomes como Carlos Cid Renaux, José Henrique Carneiro de Loyola, Hans Martin Meyer, Heribert Späth, presidente HWK 1991 e Rudolf Herwig secretário executivo da HWK na época. Após algumas reuniões iniciaram-se as ações com uma forte parceria entre técnicos alemães e brasileiros, principalmente a partir do trabalho do consultor alemão Sr. Rainer Müller-Glodde (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 2016).

O embasamento do conceito do Programa Empreender está pautado na união de empresários de um mesmo segmento ou com objetivos comuns que buscam desenvolver atividades em conjunto com o intuito de alcançar melhores resultados.

Segundo a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina – FACISC, os núcleos empresariais têm por intuito:

> Contribuir para a quebra do isolamento da micro e pequena empresa, promover o associativismo e o desenvolvimento do negócio através de iniciativas empreendedoras. Por meio de núcleos, as empresas têm acesso à informação, atuam ao lado de seus concorrentes num ambiente favorável ao

> crescimento, trocam ideias, realizam compras em conjunto e promovem uma série de ações que comprovam a importância de atuar no meio associativista (FACISC, 2016).

Dessa forma, os empresários antes vistos como concorrentes, passam a ser parceiros. Logo, resumidamente, os núcleos empresariais têm por finalidade a discussão de problemas comuns com o foco em buscar soluções em conjunto (FACISC, 2016). Ainda, segundo a FACISC (2016) os benefícios gerados pela união das empresas são refletidos em outras organizações, podendo ser referência para uma amostra muito maior do segmento.

Com a intenção de expandir a atuação, em 1996, a Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina – FACISC junto com o SEBRAE Santa Catarina iniciaram o processo de estadualização do Programa Empreender, em que 26 municípios começaram a desenvolver os trabalhos em suas cidades (FACISC, 2016). A capital catarinense por meio da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis – ACIF começou a participar do programa em 1997. E, somente em 2002, o programa foi expandido para todos os estados federativos por meio dos trabalhos realizados pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB e do SEBRAE Nacional enquanto instituição governamental apoiadora do programa (FACISC, 2016).

Por fim, voltando à metodologia utilizada, o trabalho em conjunto dentro dos núcleos empresariais ocorre a partir da construção de um planejamento que envolve ações a serem executadas ao longo de um ano. Essas ações envolvem capacitações, *networking*, compras conjuntas, divulgação e outras.

Após a apresentação da metodologia utilizada para desenvolver e unir empresas, é exposta a realidade das micro e pequenas empresas.

2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Voltado à apresentação do perfil de empresa adotado neste trabalho, as organizações segundo Shatzki (2005) são consideradas um tipo de formação social. Observando os percentuais que serão apresentados, é possível mensurar a importância da microempresa no Brasil. Porém, foi somente na revolução Industrial que, em 1897, a Alemanha obteve o primeiro ordenamento jurídico que introduziu um regimento para elas (QUEIROZ, 2002).

Mesmo existindo legislação à classificação dessas instituições, Solomon (1986) afirmou que é muito difícil categorizar as micro e pequenas empresas devido à quantidade existente no Brasil, mas em condições gerais é possível admitir que são organizações dispostas a enfrentar tempos difíceis, exigem muitas horas de trabalho dos seus gestores, atua em setores com menos entraves, o capital financeiro é baixo, o quadro de colaboradores é formado pela mão de obra familiar e os recursos pessoas e comerciais se confundem

No Brasil, segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, uma microempresa pode ser classifica pelo seu faturamento bruto anual em que o teto é de R$ 360.000,00. Já a empresa de pequeno porte precisa ter o seu faturamento anual superior a R$ 360.000,00 e inferior a R$ 3.6000.000,00

Para o SEBRAE (2011), as microempresas no setor de comércio e serviços podem ser classificadas também pelo número de empregados, chegando ao número máximo de 9 pessoas. Já as empresas de pequeno porte, nesses mesmos setores, podem ter de 10 a 49 colaboradores.

Já para o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT, a Confederação Nacional do Comércio – CNC e o Fórum das Micro e Pequenas Empresas, o estado de Santa Catarina possui 4,2% do número total de micro e pequenas empresas existentes no Brasil. O setor de serviços detém 46,9% e o comércio 43%. Ainda, 43% das micro e pequenas empresas possuem na sua finalidade, o comércio, o reparo de veículos automotores e motocicletas. E juntas às micro e pequenas empresas representam 92,3% do total de organizações existentes no Brasil.[1]

Quanto à uma diferenciação qualitativa, Rattner (1985) afirmou que há pouca diferenciação entre a área gerencial e técnica; a pouca hierarquização; a inexistência ou um pequeno sistema de máquinas e equipamentos; e a baixa cooperação entre as atividades e os colaboradores. Outra classificação apontada pelo mesmo autor é a divisão dos setores, que nas MPEs é basicamente exemplificado como financeiro – contábil, mercadológico e gestão tecnológica.

Além do perfil dessas entidades, Semler (1988) apresentou características da micros e pequenas empresas. Para ele, é possível encontrar nessas entidades: agilidade nas decisões, criatividade incentivada às ideias que vão ao encontro dos anseios dos gestores, informalidade na comunicação, rapidez nas mudanças e nas adaptações necessárias, precária visão estratégia de médio e longo prazo, paternalismo, forte relação com os colaboradores, favoritismo e possíveis critérios injusto nos processos de promoções, baixo senso de

responsabilidade social e descrença no uso de tecnologia avançada ou consultoria externa.

Outras diferenciações das MPEs citada por Morelli (1994) estão relacionadas ao acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas; ao grau de especialização da mão de obra; ao grau de relacionamento do administrador com os colaboradores e fornecedores; aos tipos de máquinas e ferramentas utilizadas; e as participações direto do proprietário na produção e comercialização do produto.

Para além das suas características legais e perfil de atuação, o segmento das MPEs é considerado essencial à economia dos países em que estão inseridas. Najberg e Puga (2002) retratam a relevância adquirida por essas entidades nas últimas décadas:

> Desde o início dos anos 80, começaram a surgir evidências empíricas de um aumento da importância econômica das firmas de porte menor. Em diversos países, essas unidades respondem pela grande maioria das unidades existentes, são as principais criadoras de postos de trabalho e desempenham um papel relevante na renovação da economia (NAJBERG; PUGA, 2002).

Portanto, nota-se a relevância mundial que as MPEs possuem nos mercados em que atuam. Dessa forma, buscando dados em outros continentes, que vão ao encontro dessa análise, na economia norte americana, segundo o SEBRAE (2017) a partir dos dados divulgados pela agência para os pequenos negócios em 2013, as micro e pequenas empresas representam 97% do total existente e são responsáveis pela geração de 65% dos empregos nos Estados Unidos, por exemplo.

Cunningham e Rowley (2007) afirmaram que as MPEs na China correspondem a, aproximadamente, 99% do total de empresas do país, geram em torno de 75% dos empregos urbanos e produzem 60% do produto industrial. E, na África do Sul, as MPEs representam 91% das empresas do país, sendo responsáveis pela geração de 60% dos empregos (KONGOLO, 2010).

Com base nos percentuais mundiais apresentados, é possível observar a importância dessas micro e pequenas empresas em outros países. Seguindo com o foco na relevância das MPEs, mas regressando ao Brasil, Batalha (1990), afirmou que as micro e pequenas empresas são essenciais à economia, possuindo uma habilidade no desenvolvimento de

novas tecnologias e aptidão para a adaptação junto as condições encontradas.

Ainda, no cenário nacional é possível fazer comparações quanto às vantagens e desvantagens das MPEs frente às grandes organizações. Para Fonseca e Kruglianskas (2002) as vantagens são apresentadas nas estruturas menos burocráticas possuindo agilidade gerencial e contatos informais; maior flexibilidade operacional logo maior adaptação administrativa e de produtos; e maior aproximação dos clientes. Como desvantagens, é apresentado: capital menos intenso; dificuldade de obtenção de recursos financeiros; menos qualificação e pendências nos treinamentos gerenciais; dificuldade em reter colaboradores; e menor investimento em P&D.

Desse modo, a grande problemática em torno das micros e pequenas empresas segundo Katz (2000), é o rápido surgimento e o fechamento da mesma, descrito como "gestão de moscas". Isso acontece, pois as micro e pequenas empresas possuem algumas restrições voltados principalmente aos recursos, infraestrutura organizacional e a não existência de vínculos com o universo científico, dificultando assim a aquisição de novos conhecimentos (WANG; WANG; HORNG, 2010).

Diante do exposto, conclusivamente, pode-se admitir que as micro e pequenas empresas são independentes, multifacetadas, possuem relações mais próximas com seus colaboradores, seus recursos financeiros são mais escassos, geralmente são gerenciadas pelo proprietário, altamente personalizadas e ainda possuem demanda impulsionada pelos clientes (ALE EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010).

Com a finalização da apresentação do referencial teórico, inicia-se a abordagem dos procedimentos metodológicos, que delineará o desenvolvimento da pesquisa proposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da revisão teórica que foi construída a fim de sustentar a fase empírica deste estudo, passa-se a apresentar os procedimentos metodológicos voltados para a caracterização da pesquisa, seguidos da justificativa para seleção dos casos e do protocolo de pesquisa com as técnicas de coleta e análise dos dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo segue a filosofia interpretativista direcionada às interações sociais, que, segundo Esteban (2010), é focada nas interpretações da vida social a partir de uma perspectiva cultural e histórica. Retrata-se aqui a fenomenologia, visto que está relacionada ao estudo dos fenômenos que se revelam ou se apresentam (HEIDEGGER, 1993). A fenomenologia pode ser descrita como uma tentativa constante para descobrir e descrever o sentido da experiência vivida (VAN MANEN, 1990).

Dentro da abordagem fenomenológica, e a partir do objetivo proposto nesta pesquisa (compreender determinado fenômeno), foi adotada a metodologia qualitativa (GODOY, 1995).

Godoy (1995) destacou que a metodologia qualitativa de pesquisa utiliza fundamentalmente o espaço empírico em seu ambiente natural, por conseguinte, o contato direto e prolongado no campo é fundamental para a construção do estudo. Assim, a descrição do que é visto em campo é importante durante todo o processo para a obtenção dos resultados. Portanto, uma pesquisa qualitativa preocupa-se com o processo, e não somente com os resultados do produto (GODOY, 1995).

Para os autores Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), antes de iniciar o trabalho no campo a pesquisa precisa ter uma pequena estrutura prévia, pois o local a ser estudado dará o direcionamento e ficará responsável pelo processo de investigação (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

Creswell (2010) afirmou que a metodologia qualitativa é uma forma de explorar e compreender o significado dado pelas pessoas às questões sociais. Sendo assim, ela envolve situações que emergem do campo. Consequentemente, os dados são coletados no ambiente em que ocorre a situação estudada e posteriormente são feitas interpretações do conteúdo coletado pelo pesquisador. Dessa forma, essa metodologia

possui um foco no significado individual e na interpretação de uma situação (CRESWELL, 2010).

Definida a metodologia desse estudo (qualitativa), passa-se à definição do método de pesquisa a ser utilizado.

O método mais adequado para se estudar um fenômeno específico e buscar compreender "como" ocorre determinado processo é o método de estudo de casos (GOODE; HATT, 1968; GODOY, 1995; HARTLEY, 1996; LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

Assim, para responder à questão de pesquisa: *Como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006)?* (Quadro 1), foi realizado um estudo de casos múltiplos, voltado à realidade social (GOODE; HATT, 1968). Por consequência, o estudo de casos consiste em uma investigação detalhada, com coleta de dados, durante um período de tempo, em uma ou mais organizações, analisando o contexto e os processos no fenômeno analisado (HARTLEY, 1996).

Diante do exposto, apresentam-se pontos relacionados ao constructo da pesquisa (Quadro 1).

Questão de pesquisa	Como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006)?
Objetivos da pesquisa	**Geral:** Compreender como ocorre a estratégia como prática, na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006). **Específicos:** a) Descrever o processo de formação da estratégia (deliberada, emergente e integradora) na organização; b) Descrever a implementação da estratégia na realidade, nas atividades e ações do cotidiano organizacional (práticas, práxis e praticantes); c) Relacionar as atividades e ações do cotidiano da organização com os fenômenos de entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.
Fundamentação teórica	**Evolução do conceito de estratégia:** Ansoff (1997); Bertero (2003); Bulgacov e*t al* (2007); Chandler (1962); Mintzberg (1979); Andrews (1980); Whittington (1996, 2002).

Fundamentação teórica	**Processo de Formação da Estratégia:** Mintzberg; Waters (1985); Nonaka (1988); Floyd; Wooldridge (1992); Hart (1992); Floyd, Lane (2000); Andersen (2000; 2004; 2013); Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000); Pereira (2010); Lavarda et al (2010; 2011). **Estratégia como prática:** Whittington (1996); Jarzabkowski (2003, 2004, 2005, 2007); Whittington (2006); Schatzki (1997, 2001, 2002, 2003, 2006); Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007); Golsorkhi (2010); Vaara, Whittington (2012).
Proposição de pesquisa (PP)	Considerando a perspectiva da estratégia como prática, a implementação das ações planejadas ocorre por meio de regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva, segundo Schatzki (2006).

Quadro 1: Constructo da pesquisa
Fonte: Elaboração própria

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A justificativa para seleção do objeto de estudo deve estar relacionada à especificidade do fenômeno estudado, ou seja, compreender como ocorre à estratégia como prática a partir dos fenômenos de Schatzki (2006) na implementação de ações planejadas.

Assim, selecionou-se por acessibilidade e relevância três empresas participantes do Programa Empreender, nas quais se verificam a destaque almejado na importância da relação de união dessas empresas em prol de benefícios, bem como a acessibilidade desejada para a disponibilização de dados para a pesquisa.

Conceitualmente, o Programa Empreender é pautado na união de empresários de um mesmo segmento com o intuito de desenvolver atividades em conjunto e transformar a visão de concorrentes para parceiros. Foram selecionadas empresas participantes do programa para serem analisadas empiricamente em virtude da intenção de descrever como atividades construídas em conjunto podem trazer resultados após a implantação individual.

Como segmento estudado, a contribuição efetuou-se pelo Núcleo Setorial de Reparação Automotiva, fundado em 1997 e considerado o núcleo mais antigo em funcionamento na Associação Comercial e Industrial de Florianópolis – ACIF (ACIF, 2016).

O setor de reparação automotiva, segundo a Associação Brasileira da Industria, Comércio e Serviços para Excelência da Reparação Automotiva - Abraesa (2017), é compreendido como:

> As sociedades empresariais e todos os profissionais ligados direta e indiretamente a atividade da reparação de automóveis, caminhonetes, caminhões e motocicletas, incluindo-se o setor de autopeças, borracheiros, lava rápido, revendedores de insumos e tintas (ABRAESA, 2017).

Dessa forma, apresentam-se as empresas do Núcleo Setorial de Reparação Automotiva, unidas por meio do Programa Empreender. As empresas desse segmento, participantes do PE são três, (Quadro 2).

Empresa	**Fundação**	**Nº de funcionários**	**Porte conforme legislação**
Rodar Auto Center	01/1980	10	Microempresa
Oficina BASA	12/1989	23	Pequena empresa
Mecânica Saroba	08/1990	08	Microempresa

Quadro 2: Empresas a serem estudadas
Fonte: Elaboração própria

3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA: TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com a utilização da metodologia qualitativa por meio do estudo de casos múltiplos, já justificada seleção e relevância, é necessário detalhar os procedimentos que envolveram a coleta de dados (as entrevistas, as observações e a análise documental), bem como as técnicas que foram adotadas para interpretação dos dados coletados (análise da narrativa e análise *pattern matching)*.

A adoção de um protocolo de pesquisa buscou definir os parâmetros que auxiliaram o pesquisador na realização do estudo, proporcionando confiabilidade e rigor durante a execução da investigação. A especificação do caminho percorrido para a coleta e para a interpretação dos dados coletados propiciou significância e confiabilidade ao estudo de casos (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

A coleta de dados foi dividida em duas fases, ou dois períodos, chamados de Período 1 (P1) e Período 2 (P2), utilizando três técnicas de

coletas de dados, quais sejam: entrevista (não estruturada em P1 e semiestruturada em P2), observação direta (semiestruturada não participante em P1 e em P2) e análise de documentos primários e secundários (em P1 e P2).

O processo de coleta de dados iniciou-se em setembro de 2016 (P1) e teve uma duração total de sete meses, período em que o contato com o grupo estudado foi constante nas reuniões entre os empresários participantes do Programa Empreender, através de encontros periódicos semanais que totalizaram aproximadamente duas horas semanais.

Durante o P1, os dados foram coletados por meio da observação direta semiestruturada, de entrevistas não estruturadas com o grupo estudado e análise de documentos, ressaltando a inserção da pesquisadora no campo, trabalhando com o grupo há mais de quatro anos.

Já o Período P2 iniciou em junho de 2017 e durou cinco meses. A busca estava pautada na continuidade da pesquisa, com a realização de entrevistas não estruturadas, observação não participante e coleta de dados, que somaram quase 10h de entrevistas gravadas, Quadro 3.

Período	Tempo de coleta de dados
P1	09/2016 até 04/2017
P2	06/2017 até 11/2017

Quadro 3: Período de Pesquisa
Autor: Elaboração própria

Assim, passa-se a detalhar as técnicas de coleta dados, as quais foram aplicadas em P1 e em P2.

3.3.1 Entrevistas

A realização de entrevistas é parte fundamental como técnica de coleta de dados em pesquisa que adota a metodologia qualitativa. Godoi e Mattos (2006) afirmaram que a coleta de dados por meio da entrevista é baseada em um processo locutório entre duas ou mais pessoas, em que não existe uma regra fixa para sua aplicabilidade ou para a conduta do entrevistador.

Para Vergara (2009), a interação verbal adquirida durante uma entrevista produz o conhecimento sobre algo com a finalidade de obter dados e informações. Por isso, as entrevistas possibilitaram obter conhecimento relativo às experiências dos entrevistados, de modo que não somente o que foi dito pode ser valorizado, mas também os gestos, o

tom de voz, o ritmo da fala e os sentimentos demonstrados, os quais caracterizaram elementos subjetivos importantes.

É importante, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), ir a campo com um exemplar de entrevistas pouco estruturado, sem a necessidade de utilizar uma ordem rígida às perguntas, tendo como foco a compreensão do significado atribuído pelos sujeitos aos eventos, situações, processos e pessoas que fazem parte do estudo.

Diante do exposto, a coleta de dados por meio de entrevistas, ocorreu em duas fases.

Fase 1, as entrevistas foram não estruturadas, obedecendo somente a questão geral de pesquisa. Ocorreram durante o período que antecedeu as reuniões ordinárias e durante as visitas *in loco* com os gestores das unidades envolvidas na pesquisa, somando oito horas de gravação, sendo que o processo foi realizado individualmente.

Na fase 2, P2, as entrevistas foram semiestruturadas, tendo como questão guia a pergunta de pesquisa deste estudo, buscando entender a forma de implementação das ações planejadas e as interações sociais.

As entrevistas semiestruturadas, durante a etapa P2, foram conduzidas com os gestores e com as equipes de colaboradores de cada unidade estudada. Para cada unidade (empresa) a proposta é representada no Quadro 4. Os setores listados no quadro são as áreas comuns às três empresas que fazem parte dessa pesquisa e foram entrevistados para facilitar a análise do uso da SAP. Cada empresa foi identificada como unidade de pesquisa (UP: UP1, UP2 e UP3).

As demais pessoas citadas durante a coleta de dados tiveram seus nomes alterados para preservar a identidade, igualmente foi estabelecido, da seguinte forma:

Entrevistado	**Setor o qual faz parte**	**Tempo**
F1	Compras	25 min
F2	Atendimento	25 min
F3	Mecânico	25 min
F4	Administrativo/financeiro	25 min
E1	Empreendedor	60 min

Quadro 4: Proposta de entrevista semiestruturada
Fonte - Elaboração própria

O número de entrevistas seguiu o princípio de Glaser e Strauss (1967) que incentivaram a utilização da saturação ou redundância, cuja ocorrência se dá quando não existe mais dados que possam contribuir ou influenciar o desenvolvimento da pesquisa.

Com o foco em contribuir para a coleta de dados a partir da entrevista, a história oral do entrevistado foi buscada, pois esse modelo de pesquisa recorre a personagens vivos para contar histórias do presente (FREITAS, 2002).

Com efeito, o enfoque de história oral foi uma forma de valorizar o trabalho feito durante a etapa de entrevista, em que os dados foram coletados durante a narração. Para Lang (1996) a entrevista e a história oral consistem em um processo de conversação entre o narrador e o pesquisador. O narrador não é o objeto estudado, mas sim a narrativa do indivíduo entrevistado, ou seja, é por meio dela que o pesquisador busca as relações sociais e a compreensão do fenômeno estudado.

Portanto, para Bom Meihy (1996), a história oral transformou-se em um denominador comum para todos que desenvolvem trabalhos com entrevistas, gravações e diálogos multidisciplinares.

Por conseguinte, o uso da entrevista de história oral foi evidenciado nos diálogos com cada empreendedor e seus colaboradores na busca de compreensão quanto à realização das atividades programadas, ao desempenho dessas atividades e à busca de episódios estratégicos.

As entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos gestores e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que têm por finalidade possibilitar aos sujeitos da pesquisa o mais amplo esclarecimento sobre a investigação a ser realizada, seus riscos e benefícios, a fim de que a sua manifestação de vontade no sentido de participar (ou não) seja efetivamente livre e consciente.

Destaca-se que outros atores foram identificados com nomes fictícios no decorrer dos relatos, durante a etapa de análise dos dados.

3.3.2 Observação

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a observação. Historicamente, Burgess (1982) destaca que a técnica de observação, foi uma prática que iniciou no final do século XIX e início do século XX com o foco na redução do distanciamento cultural e social, entre o pesquisador e o objeto.

Segundo Chapoulie (1984), a observação está unida à prática pessoal e ao longo prazo de analisar fenômenos ou comportamentos relevantes para a pesquisa. Trata-se também de descrever exaustivamente a cultura de uma população, ou as finalidades de uma situação estudada (CHAPOULIE, 1984). Desse modo, essa prática pode ser caracterizada como um processo de inserção do observador no grupo estudado,

permitindo a compreensão do fenômeno desejado (CHAUCHAUT, 1985).

O primeiro passo foi o estabelecimento da credibilidade do pesquisador frente aos observados (FORTIN, 1987). Assim, uma maneira de tentar aumentar a confiabilidade da pesquisa é devolver aos atores pesquisados uma corroboração do que foi construído, minimizando as divergências (POURTOIS; DESMET, 1989), o que foi realizado oralmente quando os pontos anotados foram repassados aos sujeitos da pesquisa.

Outro fator relevante na utilização da observação é a definição das pessoas que foram observadas. Para Bernard (1988), a seleção deve se basear menos em critérios metodológicos e mais na sorte ou intuição, com critérios de qualidade pessoais.

Angers (1992) colaborou afirmando que é um processo qualitativo formado por anotações que buscam descrever e compreender uma situação. Ainda, é preciso ter claramente definido os pontos a serem respondidos na pesquisa. Dessa forma, as perguntas que precisam estar determinadas para a realização do processo de observação são: descrição do local, descrição dos participantes, descrição das finalidades e dos objetivos, descrição da ação e descrição da duração e da frequência.

Nesse sentido, a observação teve papel fundamental na busca pelos resultados desta pesquisa. O local de coleta foi a sede das empresas, com os participantes que foram entrevistados e demais atores que surgiram no decorrer da pesquisa, pois se vislumbrou entender como os mesmos participam e interagem no processo. Todas as ações e interações que ocorreram durante as visitas *in loco* foram registradas em bloco de notas e relatório de campo (com duração e frequência), o que favoreceu a fase de interpretação dos dados coletados e propiciou relatórios sobre o posicionamento de pessoas chave durante a execução das ações planejadas, além de analisar o modo de executar da organização como um todo.

Na fase P1, a coleta de dados por meio da observação foi semiestruturada, tendo ocorrido durante as reuniões de trabalho com o grupo em conjunto. Os dados coletados foram registrados em bloco de notas. Assim, além do contato nas reuniões obtido por meio dos gestores, foi realizado um trabalho com a base organizacional, ou também chamada de *bottom-up,* para verificar a forma de implementação nas ações planejadas em conjunto, as dificuldades obtidas e os resultados alcançados.

E em P2, a observação foi não participante, considerando o ambiente empírico estudado e as reuniões que unem os empresários

participantes. Ocorreu durante os meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro de 2017.

3.3.3 Análise de Documentos

A análise documental consiste, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), em qualquer registro que possa servir para fornecer informações. Segundo May (2004) a análise documental é construída e precisa estar alinhada ao referencial teórico para que seja compreendida.

Em seguida à análise prévia dos documentos coletados, é realizada a análise dos dados, em que Cellard (2008) exemplifica apresentando elementos da problemática, interesses, autores, confiabilidade, quadro teórico entre outros pontos.

Foram usados relatórios de atividades, de reuniões, controle de frequência, pareceres, procedimentos operacionais padrão, ficha de atendimento ou *cheklist*, fluxogramas, organogramas, documento de entrega técnica de veículo, registro de *e-mails* e controle financeiro a fim de caracterizar a abordagem estratégica utilizada.

Os documentos foram coletados a partir da P2, com a reunião de todos os materiais de fontes primárias (aqueles elaborados pela unidade de estudo) e secundárias (elaborados por órgãos externos, como SEBRAE, ACIF). Os mesmos foram organizados e conservados (digitalizados) de forma que se pode classificá-los para complementar os dados coletados nas entrevistas e nas observações realizadas.

Resumidamente, o protocolo de pesquisa para a fase de coleta de dados é apresentado no Quadro 5.

Período	Técnica	Dados buscados em cada Técnica
P1	Entrevista não estruturada	A entrevista foi operacionalizada com interações do pesquisador com os gestores e colaboradores.
	Observação semiestruturada	A Observação realizada durante a construção do planejamento buscou compreender como as ações são planejadas.
	Análise de documentos	As comparações dos documentos referente as ações planejadas com relação ao que foi implementado visou entender como é buscado o cumprimento do planejamento.
P2	Entrevistas semiestruturadas	O Processo iniciou com a definição dos atores que foram entrevistados e a elaboração de um roteiro com datas à execução de entrevistas com o foco em compreender como os fenômenos de Schatzki (2006) ocorrem.
	Observação participante	A observação das práticas implementadas ocorreu no cotidiano da organização com visitas semanais.
	Análise documental	A análise dos documentos escritos coletados como controle de execução de atividades e atas embasou a análise de aplicação dos fenômenos de Schatzki (2006).

Quadro 5: Protocolo de Pesquisa para Coleta de dados
Fonte: Elaboração própria

3.3.5 Análise e interpretação dos Dados

Após a etapa de coleta de dados, já apresentada, realizou-se a fase de análise dos dados coletados. Este processo é complexo, não linear e implica na organização e interpretação, iniciando-se desde a fase de coleta, segundo alguns autores, percorrendo todo o processo de investigação (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998), sendo o que ocorreu neste trabalho.

Com o foco em viabilizar a análise dos dados e com o intuito de guiar a coleta de dados, foram definidos os elementos constitutivos de análise (EC) a partir dos conceitos de Kerlinger (1979).

Assim, no Quadro 6 se expõe os elementos constitutivos de análise (EC), as descrições dos elementos (DE), as Definições Constitutivas (DC) relacionado aos princípios teóricos que serão analisados e as Definições Operacionais (DO) referentes a operacionalização dos conceitos na prática (empiricamente) (KERLINGER, 1979).

Elemento Constitutivo (EC)	**Descrição dos Elementos**	**Definição Constitutiva (DC)**	**Definição Operacional (DO)**
EC1	Formação da Estratégia	As estratégias podem surgir em uma empresa por meio da perspectiva deliberada e emergente. EC1a: deliberada: a estratégia é elaborada pela direção geral; EC1b: Emergente: é desenvolvida pela ação coletiva (MINTZBERG; WATERS, 1985). EC3: Integradora: A estratégia é a soma do planejamento promulgado (deliberado) com a iniciativa dos demais níveis organizacionais (emergente) (ANDERSEN, 2013).	Identificar as ações implementadas que influenciaram nos resultados organizacionais. A busca foi pautada nas ações definidas pelos gestores que são reconhecidas pelos demais colaboradores e as ações emergentes que podem vir a modificar a estratégia deliberada.

Cont.

Elemento Constitutivo (EC)	Descrição dos Elementos	Definição Constitutiva (DC)	Definição Operacional (DO)
EC2	Estratégia como prática com foco nos conceitos de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)	A estratégia como prática envolve os atores organizacionais e as suas interações sociais (WHITTINGTON, 2002)	Práticas ou atividades (quais) baseado nas rotinas e procedimentos comportamentais. Práxis (como) voltado às interligações entre as ações dos diferentes atores institucionais Praticantes (quem) ou atores que desenvolvem as atividades.
EC3	Estratégia como prática com o foco nos conceitos de Schatzki (2006) – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva	A atividade prática é um conjunto de ações divididas em três fenômenos: EC2a: entendimentos; EC2b: regras; EC2c: estrutura teleoafetiva, (SCHATZKI, 2006).	Identificar nas práticas cotidianas os fenômenos: entendimentos relacionados ao "saber fazer", as habilidades que são utilizadas para realizar as ações; regras voltadas as formulações explícitas, aos regulamentos existentes para o funcionamento da organização; e estrutura teleoafetiva baseada nas finalidades da empresa, ao seu propósito e razão de existir.

Quadro 6: Elementos Constitutivos de Análise
Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados coletados ocorreu, por um lado, por meio da análise da narrativa de Godoi, Bandeira-de-Melo; Silva (2006), na qual se pretendeu utilizar essencialmente os dados das entrevistas, com o enfoque na história oral.

A análise narrativa é constituída por seis passos:

a) transcrição detalhada do conteúdo verbal;

b) divisão do texto em duas partes, uma parte com referência concreta (material indexado), tais como, “quem fez o que”, “quando fez”; e a outra parte com expressões que retratam valores, experiência de vida, julgamentos (material não-indexado);
c) uso das referências concretas para ordenar e analisar os acontecimentos para cada indivíduo, evidenciando uma trajetória;
d) investigação do material não indexado, permitindo uma análise do conhecimento (opiniões, conceitos, entre outros) e propiciando a reconstrução das teorias sobre o objeto de estudo;
e) agrupamento e comparação das trajetórias individuais; e
f) identificação das trajetórias coletivas (JOVCHELOVITH e BAUER, 2002).

Com condução semelhante à descrita, essa análise foi construída utilizando quase todos os itens elencados (a, b, c, d, e), restando ausente somente o último item (f), que não foi abordado.

Por outro lado, a análise aconteceu a partir da técnica de comparação de padrões teóricos e empíricos advindos do marco teórico e do campo de pesquisa, também chamada Técnica *Pattern Maching* de análise de dados, de Trochim (1989).

Um processo complementar na análise dos dados é a triangulação dos dados. A triangulação é indicada para se alcançar maior confiabilidade em pesquisas qualitativas, a qual pode ser feita por meio da comparação entre diferentes técnicas de coleta de dados. Em vista disso, os dados coletados nas entrevistas foram comparados com o que foi observado e, posteriormente, com o que está registrado nos documentos, o que auxilia no momento da interpretação e apresentação dos resultados, de acordo com Lavarda e Balbastre (2009).

Assim, a partir da apresentação do referencial teórico e da metodologia para o desenvolvimento do estudo, inicia-se a apresentação dos resultados alcançados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo faz-se a apresentação dos resultados encontrados a partir dos elementos constitutivos da análise dos dados coletados por meio das narrativas e da comparação entre o referencial teórico e os dados empíricos. A análise foi subdivida a partir de uma explanação sobre o Programa Empreender, seguida da utilização de entrevista com suporte de histórias oral nas três unidades de pesquisa. Posteriormente, iniciou-se o processo de apresentação e análise dos dados coletados a partir dos três elementos constitutivos deste trabalho e a finalização ocorreu com a discussão dos resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA EMPREENDER

Segundo o SEBRAE (2013), a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos após a sua criação é de mais de 24%. Isso quando analisados todos os segmentos – considerando os setores: indústria, comércio, construção e serviços. No entanto, esse número é ainda mais negativo quando analisado apenas o setor de serviços – o segmento onde está incluso o ramo de reparação automotiva –, pois o fechamento de empresas no setor de serviços é de 27,8% (SEBRAE 2013).

Com o intuito de minimizar o encerramento de empresas já instituídas, ou, ainda, encorajar a abertura de novas, foi realizado um estudo mundial com foco em replicar modelos de suporte para essas empresas no Brasil. Dessa forma, após pesquisas e missões empresariais, no ano de 1991 foi criado o Programa Empreender.

Unidas, as Associações Comerciais das cidades de Blumenau, Brusque e Joinville, em Santa Catarina, analisaram o programa das micro e pequenas empresas na Alemanha e firmaram uma parceria com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera. Dessa forma, inicialmente o programa veio ao Brasil a partir da prática alemã, com algumas adaptações à realidade nacional. É destacável que, até os dias atuais, é feito um acompanhamento pelo país Europeu junto à Fundação Empreender verificando a aplicabilidade do Programa no Brasil.

Segundo a Fundação Empreender (2016):

> As Associações Empresariais de Brusque, Joinville e Blumenau intermediaram junto ao Governo Alemão um programa de cooperação econômica destinado à América do Sul, no qual o BMZ

> (Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento) convidou a HWK (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera) para analisar a proposta brasileira de participação. A grande força para a concretização desta parceria estava na cultura imigrante alemã na região, no perfil econômico que o local apresentava e no empenho pessoal de lideranças empresariais, das quais se destacam nomes como Carlos Cid Renaux, José Henrique Carneiro de Loyola, Hans Martin Meyer, Heribert Späth, presidente HWK 1991 e Rudolf Herwig secretário executivo da HWK na época. Após algumas reuniões iniciaram-se as ações com uma forte parceria entre técnicos alemães e brasileiros, principalmente a partir do trabalho do consultor alemão Sr. Rainer Müller-Glodde (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 2016).

Os estudos iniciais e a implantação do programa começaram no final da década de 1980, firmando o convênio em 1991 e aperfeiçoando a técnica de trabalho constantemente, visando a alcançar melhores resultados.

O conceito do Programa Empreender pode ser descrito como a união de empresários de um mesmo segmento ou com objetivos comuns, que buscam desenvolver atividades em conjunto com o intuito de alcançar melhores resultados.

Segundo a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina – FACISC, os núcleos empresariais ou setoriais têm por objetivo:

> Contribuir para a quebra do isolamento da micro e pequena empresa e promover o associativismo e o desenvolvimento do negócio através de iniciativas empreendedoras. Por meio de núcleos, as empresas têm acesso à informação, atuam ao lado de seus concorrentes num ambiente favorável ao crescimento, trocam ideias, realizam compras em conjunto e promovem uma série de ações que comprovam a importância de atuar no meio associativista (FACISC, 2016).

Dessa forma, os empresários, antes vistos como concorrentes, passam a ser parceiros. Resumidamente, os núcleos empresariais têm por

finalidade a discussão de problemas comuns, com o foco em buscar soluções em conjunto (FACISC, 2016). Ainda, segundo a Facisc (2016) os benefícios gerados pela união das empresas são refletidos em outras organizações, portanto os núcleos podem ser referência para uma amostra muito maior do segmento unido.

Segundo a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB (2016), o Programa Empreender tem como objetivo incentivar a aquisição de novos mercados e sensibilizar o empresariado para a adoção de posturas frente a desafios já existentes, ou aos que surgirão, desenvolvendo, consequentemente, lideranças empresariais. O Programa, que possui o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE como parceiro, existe em todos os Estados brasileiros e visa ao fortalecimento das micro e pequenas empresas, sobretudo quando une empresários de uma mesma cidade, nos chamados núcleos empresariais (CACB, 2016).

Para o SEBRAE (1992), a definição do Projeto Empreender, que pode ser classificado também como Núcleo Empresariais ou Núcleos Setoriais – conforme a evolução que a nomenclatura sofreu –, significa a união de empresários de um mesmo segmento, antes vistos como concorrentes, por meio de uma metodologia específica, para discutir dificuldades comuns visando encontrar soluções em conjunto.

Desse modo, o processo inicia-se com a sensibilização de empresários, identificação de problemas comuns, detalhamento das dificuldades, plano de ação em prol das soluções para os problemas e execução desse plano, Figura 6.

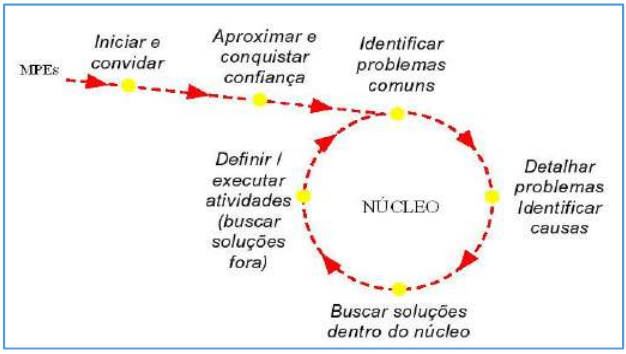

Figura 6: Núcleos Setoriais
Fonte: Fundação Empreender.

Desde a sua criação, os núcleos empresariais estão em atividade, o que significa que a sua existência é superior a 25 anos.

Considerando que Santa Catarina foi o estado desenvolvedor dessa metodologia e posteriormente disseminador desse modelo, pode-se afirmar que o núcleo mais antigo, ainda em atividade, também é daqui. Segundo a FACISC (2016), o Núcleo Setorial de Usinagem e Ferramentaria, fundado em 1992 na Associação Comercial e Industrial de Joinville – ACIJ, é o núcleo mais antigo, ainda em atividade no Brasil.

Mantendo o desenvolvimento do Programa e seguindo a ordem cronológica de acontecimentos, em 1996 a Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina – FACISC, juntamente com o SEBRAE-Santa Catarina, iniciaram o processo de estadualização do Programa, em que 26 municípios começaram a desenvolver os trabalhos em suas cidades (FACISC 2016). Em Florianópolis os núcleos setoriais começaram suas atividades em 1997.

Somente em 2002, onze anos depois da sua criação, o Programa Empreender é nacionalizado, por meio de trabalhos realizados pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB juntamente com o SEBRAE Nacional (FACISC, 2016).

Cronologicamente, em 2005, o Programa Empreender recebeu seu primeiro reconhecimento internacional, sendo um dos finalistas no concurso promovido pela Federação Mundial de Câmaras – ICC, na categoria melhor projeto para micro e pequenas empresas (FACISC, 2016). No mesmo ano a Federação de Santa Catarina recebe o reconhecimento da CACB, como a entidade que mais contribuiu para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil.

Em 2006, a CACB começou a trabalhar o processo de internacionalização do Programa Empreender, que se perpetua até os dias atuais em países da América Central e da África, onde consultores brasileiros realizam encontros periódicos e auxiliam nas atividades (FACISC, 2016).

No ano de 2012, a Federação de Santa Catarina iniciou o processo de sistematização dos núcleos empresariais, proporcionando melhor controle histórico e acompanhamento das atividades desenvolvidas em conjunto.

Com o passar dos anos, a FACISC redefiniu os núcleos e adotou novas nomenclaturas como:

> Setoriais - são núcleos formados por empresas do mesmo segmento. Têm como objetivo aumentar a competitividade e melhorar o posicionamento das empresas no mercado de atuação. Têm como foco a melhoria na gestão, na produtividade, no

posicionamento do mercado, na tecnologia e nos processos. Os núcleos metal mecânicos, automecânicas, confecção e mercados estão entre os setoriais.

Multissetoriais - são núcleos formados por empresas de diversos setores da economia. Têm como objetivo ampliar o posicionamento e o conhecimento das empresas. Seu foco está voltado para integração, capacitação, fomento de negócios, formação de redes e contatos. Dois exemplos deste tipo de núcleos são os jovens empreendedores e as mulheres empresárias.

Temáticos - são grupos formados por empresas de diferentes setores, segmentos e portes. Entre os objetivos destes núcleos estão a promoção de atividades que contribuam para a melhoria do desempenho das empresas em determinados temas. Muitas vezes assumem o papel de braço técnico das empresas perante a comunidade e autoridades para os assuntos referentes aos temas que representam. Qualidade, Responsabilidade Social, Recursos Humanos, Segurança no Trabalho e Meio Ambiente são alguns dos temas que norteiam os núcleos temáticos.

Territorial - formados por empresas localizadas em territórios pré-determinados. Eles têm objetivos bem definidos quanto a sua localização, como a promoção do associativismo através da união de forças locais para pleitos regionais, compartilhando boas práticas de gestão. Compartilhar competências em gestão e liderança, fortalecer a imagem da associação empresarial no território e buscar soluções na área de infraestrutura são o foco destes núcleos. Os núcleos de Comércio da Rua Vidal Ramos de Florianópolis e dos empresários de Botuverá de Brusque são exemplos deste tipo de trabalho.

Comitê Aberto - são núcleos formados por empresas interessadas no tema ou no assunto. Eles dão suporte para o desenvolvimento das atividades centrais. Muitas vezes assumem o papel de braço técnico das entidades empresariais nos temas dos quais se referem. Os conselhos dos núcleos, formados pelos coordenadores de núcleos setoriais dentro das associações, núcleos de investidores, de

> reflorestamento e a Câmara Setorial do Porto de Itajaí são exemplos que demonstram na prática o que são os comitês abertos. (FACISC, 2016).

Após a apresentação dessa classificação, é possível expor a quantidade existente de Núcleos Empresariais – que reúnem todas as tipologias citadas.

Com os dados de 2016 disponibilizados pela CACB, existem 1.400 núcleos empresariais no Brasil, desses, 33% estão em Santa Catarina (CACB, 2016), Quadro 7.

Núcleo Setoriais por UF		
UF	**Núcleos Setoriais**	**%**
AL	22	1,57%
BA	50	3,57%
GO	39	2,79%
MG	91	6,50%
PA	5	0,36%
PR	310	22,14%
RJ	31	2,21%
RN	60	4,29%
RO	1	0,07%
RS	20	1,43%
SC	462	33,00%
SP	272	19,43%
TO	37	2,64%
Total	**1400**	**100,00%**

Quadro 7: Núcleos Setoriais por UF
Fonte: CACB 2016

Das 16.483 empresas participantes do programa no Brasil, 37,36% são organizações catarinenses (CACB, 2016). Quadro 8.

Empresas por UF		
UF	**Núcleos Setoriais**	**%**
AL	220	1,33%
BA	704	4,27%
GO	449	2,72%
MG	1335	8,10%
PA	77	0,47%
PR	3113	18,89%
RJ	306	1,86%
RN	549	3,33%
RO	10	0,06%
RS	241	1,46%
SC	6158	37,36%
SP	2927	17,76%
TO	394	2,39%
Total	**16.483**	**100,00%**

Quadro 8: Empresas por UF
Fonte: CACB (2016)

Dos 317 municípios que possuem o PE nacionalmente, 76 estão no estado de Santa Catarina (CACB, 2016). Quadro 9.

Municípios participantes		
UF	**Nº de municípios**	**%**
AL	7	2,21%
BA	17	5,36%
GO	14	4,42%
MG	19	5,99%
PA	1	0,32%
PR	67	21,14%
RJ	9	2,84%
RN	17	5,36%
RO	1	0,32%
RS	8	2,52%
SC	76	23,79%
SP	73	23,03%
TO	8	2,52%
Total	**317**	**100,00%**

Quadro 9: Quantidade de municípios participantes
Fonte: CACB (2016)

Os números apresentados pela FACISC diferem dos números mostrados pela CACB. Uma possível explicação é a atualização mais

recentes dos dados do Estado pela Confederação. A FACISC apresenta um número total de 520 núcleos empresariais (FACISC, 2017).

No município de Florianópolis, os dados apresentados informam a existência de 26 núcleos empresariais em janeiro de 2018, dentre os quais se encontra o do segmento automotivo (Quadro 10).

Nome do Núcleo	**Segmento**	**Classificação**
Comitê Aberto do Conselho dos Núcleos	Conselhos	Comitê Aberto
Núcleo Multissetorial da Mulher Empresária	Mulher Empresária	Multissetorial
Núcleo Multissetorial de Jovens Empreendedores	Jovem Empreendedor	Multissetorial
Núcleo Multissetorial de Soluções Empresariais	Consultoria	Multissetorial
Núcleo Setorial de Contadores	Contadores	Setorial
Núcleo Setorial de Corretores de Seguros	Corretores de Seguros	Setorial
Núcleo Setorial de Farmácias Magistrais	Farmacêutico	Setorial
Núcleo Setorial de Hotéis da Praia dos Ingleses	Turismo	Setorial
Núcleo Setorial de Paisagismo	Paisagistas	Setorial
Núcleo Setorial de Reparação Automotiva	Automotivo	Setorial
Núcleo Setorial de Escunas de Canasvieiras	Turismo	Setorial
Núcleo Setorial de Assessorias Esportivas	Assessoria Esportiva	Setorial
Núcleo Setorial de Guias de Turismo	Turismo	Setorial
Núcleo Setorial de Hostel	Turismo	Setorial
Núcleo Setorial de Advocacia	Advogados	Setorial
Núcleo Setorial de Psicólogos	Psicologia	Setorial
Núcleo Setorial de Fotógrafos de Recém-Nascidos	Fotógrafos	Setorial
Núcleo Setorial de Alimentação Saudável	Alimentação	Setorial
Núcleo Setorial de Turismo por Experiência	Turismo	Setorial
Núcleo Setorial de Consultoria em Imagem	Moda	Setorial
Núcleo Setorial de Empreendedorismo Cultural	Cultura	Setorial
Núcleo Temático de Gestão de Pessoas	RH	Temático
Núcleo Setorial de Hotéis da Região Central de Florianópolis	Hotéis do centro	Setorial

Cont.

Nome do Núcleo	Segmento	Classificação
Núcleo Temático de Desenvolvimento Sustentável da Construção Civil do Sul da Ilha	Construção Civil	Temático
Núcleo Setorial de Condomínios e Prestadores de Serviço	Condomínios	Setorial
Núcleo Territorial da Costa da Lagoa	Costa da Lagoa	Territorial

Quadro 10: Núcleos Empresariais ACIF
Fonte: ACIF (2018).

A apresentação quantitativa dos dados a nível nacional, estadual e municipal realizada buscou mostrar a relevância do programa às MPEs.

Os Núcleos Empresariais são formados por pelo menos seis empresas, podendo essas serem do mesmo setor ou de setores diferentes, conforme tipologias já apresentadas. Após a apresentação do Programa e o aceite por parte dos empresários, o primeiro passo é o desenvolvimento do planejamento anual do grupo.

O trabalho inicia-se com a organização da sala em um formato de ferradura ou "U", em que todos os empresários conseguem se enxergar. Posteriormente, é feita a distribuição de tarjetas aos integrantes para a realização de um *brainstorming*, também chamado de tempestade de ideias. Nesse momento são realizados alguns questionamentos, tais como: Por que vocês estão aqui? Qual é o objetivo em trabalhar em conjunto? Quais são as dificuldades do setor? E com as tarjetas coladas na parede é construída uma frase, essa chamada de objetivo do núcleo.

Na sequência é realizado o desenvolvimento da ferramenta análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Com a mediação realizada por um consultor, é elaborada a análise de cenário considerando os quatros quadrantes: pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Os quadrantes são divididos também por cores, para facilitar a compreensão por parte do empresariado que, às vezes, desconhece a ferramenta. Após a realização da análise SWOT ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) – traduzido para o português –, é realizado uma seleção do que apareceu mais vezes, do que é possível trabalhar em conjunto e dos itens que os dirigentes querem desenvolver ao longo do ano. É necessário salientar que com essa metodologia todos os empresários são ouvidos, sendo o consenso necessário às decisões, pois o foco é convergir as opiniões; logo, não é realizado votação durante essa construção.

Após a seleção das tarjetas, ou das atividades nelas escritas, é aplicado a ferramenta 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How* e *How Much* – termos que podem ser traduzidos, respectivamente, por: O que, Por que, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto). Portanto, as atividades são apresentadas a partir do "o que", "por que", "como", "quem", "quando", "quanto", "onde" e o "indicador" para mensurar ao final a efetividade da ação.

Esse processo de planejamento é construído, usualmente, em dois encontros, sendo que cada reunião tem a duração de no máximo duas horas. Com o planejamento pronto, inicia-se a construção da missão, visão e valores do grupo.

Após esse processo, é feita a elaboração do regimento interno do núcleo. O regimento contém informações da associação, da metodologia e as particularidades de cada grupo, como, por exemplo, um centro de custos junto à entidade, os critérios para a entrada de novos participantes, entre outros pontos.

O próximo passo é a definição do melhor dia e horário para que as reuniões possam acontecer. A agenda de reuniões é elaborada anualmente e os encontros acontecem quinzenalmente ou mensalmente.

Antes de começar as reuniões de trabalho – realização das ações planejadas – são definidos os coordenadores do núcleo. Existem quatro cargos não hierárquicos, são eles: Coordenador Geral: é a ponte entre o núcleo e a associação, é o representante do núcleo; Vice Coordenador Geral: é o substituto do coordenador geral; Coordenador Financeiro: é o responsável pelo controle financeiro do núcleo, faz o acompanhamento do centro de custos junto à associação e faz o controle financeiro das ações; e por último tem-se o Coordenador Secretário: esse é o responsável pela elaboração do relatório de reuniões, em que ficam registrados os itens que foram discutidos na reunião. Vale ressaltar que todos são iguais hierarquicamente e as decisões são realizadas em consenso.

Com todos os pontos cumpridos é hora de iniciar o desenvolvimento do planejamento. Com base no tempo – "quando" – os assuntos são colocados nas pautas das reuniões e as ações começam a ser desenvolvidas. As ações planejadas são executadas pelos participantes, o consultor – membro externo, colaborador da Associação Comercial – disponibiliza suporte para o desenvolvimento das atividades e controla as metas dos grupos. Ao final de cada ano é mensurado o planejamento e realizado o relatório de atividades executadas pelo núcleo.

Para o auxílio nas atividades mais operacionais, como o envio por *e-mail* de lembrete de reunião, pauta de reunião, ligação aos empresários

entre outros processos, há um assistente. O consultor faz o encaminhamento da reunião e monitora a execução, ele é o responsável e responde pela não execução do planejamento, salvo justificativas. Para auxiliar em questões complexas, existe um colaborador da Federação, chamado de consultor regional, que também faz o acompanhamento dos núcleos.

A FACISC por meio da sistematização do Programa Empreender - páginas 5 e 6 - traz algumas ações desenvolvidas em núcleos empresariais:

a) compras e vendas em conjunto;
b) prestação de serviços ou fabricação de produtos de forma coletiva;
c) treinamento que atendem as necessidades específicas;
d) participação coletiva em feiras;
e) compartilhamento de informações;
f) missões técnicas, entre outras.

Nesse mesmo material, com a realização das ações citadas, é possível ter alguns resultados como:

a) as micro e pequenas empresas reunidas em Núcleos tornaram-se mais fortes, economicamente mais viáveis, tecnicamente mais atualizadas, gerencialmente mais competitivas e consequentemente mais estáveis;
b) os produtos e serviços têm mais qualidade e encontram mais mercados. Os clientes estão mais satisfeitos;
c) os empreendedores e os colaboradores se aperfeiçoaram em cursos adequados às duas necessidades, gerando equipes mais eficazes;
d) a participação ativa dos empresários nas ACIs desenvolveu a capacidade de liderança e de visão ordenada de desenvolvimento de município;
e) novas lideranças empresariais surgiram, aumentando a sinergia do desenvolvimento local;
f) novas oportunidades de negócios foram vislumbradas pelos empresários, levando a ampliação ou a criação de empresas, gerando empregos e aumentando a movimentação da economia local.

Finalizada a apresentação do Programa Empreender, inicia-se na próxima seção a apresentação das empresas, a partir dos dados coletados, considerando os elementos constitutivos da pesquisa.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS DO NÚCLEO SETORIAL DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA

A partir deste item faz-se a apresentação dos dados coletados nas entrevistas com a exposição da história oral, que consiste no processo de conversação com o narrador, para compreender as relações sociais e o fenômeno estudado (LANG, 1996), bem como para conhecer a história das organizações.

4.2.1 Oficina Saroba

Uma das empresas pesquisadas, a Oficina Saroba pertence ao empresário E1. Ele relembrou a história da empresa, que iniciou as atividades em 1990.

A empresa foi fundada pelo seu avô, chamado E2, que foi apelidado de Saroba pelos seus colegas de trabalho, pois o achavam parecido com outro funcionário que trabalhara na empresa onde ele estava.

Contextualizando os primeiros passos do seu avô antes da abertura da atual empresa, E1 afirmou:

> Meu avô trabalhou muitos anos como chefe de oficina na concessionária da Chevrolet, que na época era administrada pelo grupo Hoepcke. Ele começou sua vida de empreendedor abrindo uma oficina mecânica com mais dois sócios no centro da cidade. A mecânica se chamava El Lima. Como a empresa não estava distribuindo lucro, ele desfez a sociedade e voltou para a concessionária do grupo Hoepcke, onde trabalhava anteriormente". (Informação verbal)[2].

E2 - conforme descrito pelo seu neto E1 - mantinha seu desejo de empreendedor, mesmo após a sua primeira experiência. Desse modo, após dois anos do seu retorno para a oficina da Hoepcke, ele decidiu montar sua segunda empresa, dessa vez sozinho e no terreno onde morava com sua família no bairro do João Paulo em Florianópolis.

> O começo da sua segunda oficina foi mais cauteloso. A oficina era pequena, no mesmo terreno onde minha avó morava. Não se tinha

> elevador, era usado um equipamento chamado "macaco/jacaré" e ele trabalhava deitado sobre um tapete. A empresa foi criada entre os anos de 1987 e 1988 sem registro, saindo da informalidade apenas em agosto de 1990. Meu avô trabalhava no período noturno e nos finais de semana, conciliando essa atividade junto com o seu emprego na concessionária da Hoepcke. (Informação verbal)[3].

Nos meses iniciais, o trabalho teve o suporte de outro familiar, o sobrinho de E2, chamado F5. F5 fazia o recebimento dos carros no período em que E2 estava trabalhando como chefe de oficina. E1 ressalva que antes da formalização da empresa, seu avô já estava trabalhando integralmente na Oficina Saroba. Os antigos clientes da concessionária Hoepcke arrumavam seus veículos na Oficina Saroba, pois seu trabalho era reconhecido. Segundo E1:

> Meu avô era respeitado profissionalmente, ele aprendeu a arrumar carros na Hoepcke, não tinha curso técnico quando entrou, mas depois fez vários cursos de aprimoramento na montadora. Sempre que a Chevrolet lançava um novo modelo, ele viajava para São Paulo, na fábrica, para conhecer a parte técnica. Meu avô sempre quis aprender, ele sempre se atualizou, uma prova disso é que hoje, com mais de oitenta anos, usa os aplicativos *Whatsapp* e *Uber*. (Informação verbal)[4].

Desde os primeiros meses, o suporte na parte administrativa e na compra de peças, era realizado pela avó de E1. O fluxo de trabalho naquele momento era menor. A empresa era utilizada como meio de sobrevivência, tendo um bom perfil de clientes, oriundos da concessionária Hoepcke. O trabalho de conserto mecânico era feito somente pelo E2 e seu sobrinho F5 durante um período de aproximadamente dez anos. Para E1:

> Meu avô construiu um telhado baixo para a oficina, pois ele achava que nunca conseguiria comprar um elevador de carro. Quando eu comecei a trabalhar na empresa, meu avô tinha acabado de comprar o segundo elevador. Isso aconteceu em 1997. Iniciei como ajudante; o começo foi difícil, pois eu queria

> organizar e limpar a oficina e meu avô se preocupava só com a reparação do veículo. Quando entrei, a empresa não era toda coberta, as paredes não eram pintadas, tinham calendários de mulheres na parede e o público era masculino. Mas eu gostava da atividade, gostava de solucionar o problema, de arrumar os carros, por isso continuei. Para facilitar, junto com o trabalho eu comecei a estudar curso de mecânica no Senai. (Informação verbal)[5].

Com o seguir dos anos, o sobrinho F5 que estava com um problema de saúde no joelho, ocasionado pelo trabalho desenvolvido na oficina, conseguiu se aposentar por invalidez. Foi depois desse ocorrido que em 2009 E1 arrendou a oficina do seu avô. De acordo com o E1:

> O arrendamento contemplava o espaço físico e os equipamentos. Hoje todos os equipamentos já foram substituídos e eu já fiz uma reforma na parte estrutural da empresa. (Informação verbal)[6].

Ainda em 2009 foi realizada a aquisição de dois elevadores de carro e com o passar do tempo outras mudanças foram feitas para atender a demanda que estava em crescimento. Tais mudanças serão posteriormente abordadas juntamente com os conceitos de estratégia.

A história relatada envolveu um empreendedor persistente que buscou o sustento econômico por meio de um trabalho próprio, apoiando economicamente outras famílias. Além do fundador, a organização é marcada pelo período posterior ao arrendamento, ou seja, a mudança de gestor. Atualmente, é observada uma administração com práticas definidas considerando o suporte dos colaboradores e embasada também nos conhecimentos adquiridos pela direção.

Na sequência se apresenta a empresa Rodar Auto Center, a partir da visão do seu gestor.

4.2.2 Rodar Auto Center

A empresa Rodar Auto Center foi fundada e é gerida pelo E1. A história começou em janeiro de 1980. A empresa, com sede no bairro Estreito, foi instituída na rua Santo Saraiva. Conforme E1:

> Eu trabalhava em uma empresa de balanceamento e geometria, hoje chamada de auto center. Mesmo tendo outros funcionários, o trabalho era feito sob minha responsabilidade. Eu fazia o atendimento inicial ao cliente, realizava a atividade ou repassava o serviço para um colega de trabalho e ao final realizava a entrega do veículo ao dono. Meu contato com os irmãos donos da empresa estava complicado, pois eles eram meio obtusos, então aproveitei o conhecimento que eu adquiri, minha vontade, juventude, saúde e, assim, montei meu negócio, mesmo sem dinheiro. (Informação verbal)[7].

O início das atividades da empresa foi bem diferente do que hoje é a Rodar Auto Center. Aproveitando o conhecimento adquirido e a dificuldade financeira para empreender, E1 começou os trabalhos realizando prevenção de ferrugem nos veículos.

> Antigamente os carros enferrujavam muito, não se tinha a garantia de fábrica contra ferrugem, como existe agora e, além disso, não existia o hábito de trocar de veículo com frequência. As pessoas ficavam muitos anos com os carros. Um dos trabalhos que eu desenvolvia na empresa onde trabalhava era passar um produto que prevenia a ferrugem. Passávamos nas portas, no capô e nas demais partes do veículo. Além da preocupação com a ferrugem, cuidávamos também dos ruídos dos carros, pois eles eram muito barulhentos. (Informação verbal)[8].

As atividades de diminuição do ruído e blindagem contra ferrugem eram as mais baratas oferecidas pelo Auto Center onde E1 trabalhava. Dessa forma, ele começou a operar sua empresa com esses serviços. Ele comprou um galão de 200 litros do produto e o equipamento para sua aplicação e passou a desenvolver a atividade.

Antes de finalizar o primeiro ano de exercício na empresa, foram comprados os equipamentos e iniciado o trabalho de geometria e balanceamento. Segundo E1:

> Comecei ganhando um ‘dinheirinho’ e fazendo dívidas. Recebia e investia, pagando as contas com

> o trabalho. Comecei sozinho, mas quando implantei a geometria e o balanceamento contratei uma pessoa. Minha empresa foi aberta junto a um posto de gasolina, eu pagava aluguel para eles e usava uma sala na lateral do terreno. (Informação verbal)[9].

Após seis anos no posto, E1 fez a aquisição de um terreno onde está instalada a empresa atualmente, na mesma rua já citada. Era necessário se manter em um local de grande circulação de pessoas, pois sua empresa dependia de visibilidade naquele momento. Segundo E1:

> Eu classifico a compra desse terreno como bem pitoresca. Ela aconteceu durante uma conversa de trinta minutos. No final do expediente, fui ao bar do turco com um amigo, que tinha uma loja de carro, chamado Ângelo Martins. Durante a conversa, comentei que estava inseguro, pois o posto queria vender o terreno e com a venda eu não sabia se conseguiria me manter naquele local. Durante a conversa Ângelo me ofereceu o seu terreno, ele não estava à venda, mas também não era usado. O terreno era um buraco, estava a 5 metros do nível da rua; era o terreno mais feio da proximidade. Fiquei interessado, questionei se ele vendia fiado e disse que tinha um carro pago na concessionária da Fiat - um consórcio - e um Corcel na garagem. Ele ficou com os dois carros e uma parcela fixa por mês que cabia no meu orçamento. Tudo isso ocorreu dois meses antes do Plano Econômico Cruzado. Com o Plano Cruzado e a bagunça gerada na economia, eu paguei o restante da dívida sem perceber. Por fim, eu adquiri um terreno de 1500m² na rua Santo Saraiva por basicamente o preço de dois carros modelo Uno novo. (Informação verbal)[10].

Com a aquisição do terreno, iniciou-se a etapa de construção, o cenário sem dinheiro se mantinha e a obra foi feita ao longo dos anos. Em 1992, o terreno do posto foi vendido, encerrando o ciclo de 12 anos no primeiro endereço. A partir desse momento, a operação da empresa já era realizada totalmente no novo espaço, que se encontrava ainda em obras. Assim, cronologicamente aconteceu: em 1985 implantação da mecânica

da empresa; 1990 transferência da atividade de mecânica automobilística para o novo endereço; 1992 mudança em definitivo para o novo endereço. Conforme E1:

> Somente eu e meu antigo chefe trabalhávamos com geometria e balanceamento na cidade inteira. Eu fui um precursor: o primeiro a trabalhar com aparelho óptico, com gráficos, na cidade. Isso aconteceu em 1976, quando eu ainda era funcionário. Depois que eu deixei a empresa ele continuou trabalhando com o aparelho sozinho, mas anos depois éramos nós dois na cidade toda. Nessa época, nós tínhamos muito trabalho, eu poderia trabalhar os três turnos do dia e no final de semana e mesmo assim não conseguiria atender a todos os clientes. Nessa época, eu também detectava os problemas e encaminhava os veículos para as mecânicas, com isso observei um espaço no mercado para investir. Meu irmão, que morava na Áustria, trabalhava há mais de 20 anos na Wolksvagem e veio para o Brasil trabalhar comigo. (Informação verbal)[11].

Seu irmão nascido no Brasil, mas com dupla cidadania morava há muitos anos na Europa, inicialmente foi à Alemanha, fez curso técnico, que era uma exigência na época para trabalhar na área e se transferiu para a Áustria, para atuar na Wolksvagem. Com o retorno do seu irmão ao Brasil, a área de mecânica da empresa ficou sob sua responsabilidade. Seu conhecimento na época estava à frente dos veículos existentes no Brasil. Portanto, não houve dificuldade em consertar os carros que aqui se encontravam. Segundo E1:

> Com a vinda dele nós montamos uma sociedade na parte da mecânica. Ele entrou com as ferramentas, compradas de uma empresa que tinha fechado em São Francisco do Sul/SC e um elevador. Eu cedi o espaço do galpão construído e logo em seguida comprei mais um elevador de carro. Em 1990 tínhamos apenas a laje no nível da rua, portanto a mecânica era realizada no andar de baixo, com piso de chão batido. Hoje tenho três andares, dois para a oficina [um abaixo do nível e outro no nível da rua] e um terceiro andar acima, onde moro com

> minha família. Meu irmão, chamado Mateus, trabalhou comigo até 2015. Suas atividades eram feitas de forma discreta, sem muito contato com os clientes, pois ele tinha dificuldade de falar português e tem deficiência auditiva. (Informação verbal)[12].

Ainda contemplando a história da empresa familiar, E1 ficou um período mais distante da oficina mecânica, que era administrada na época com o suporte de seu irmão e mais um funcionário de confiança, pois estava envolvido na emancipação do atual município de Forquilhinha (SC).

Inicialmente as conversas caminhavam em Florianópolis, sede da administração estadual, mas com a conquista da emancipação, tornou-se necessário o suporte na implementação do projeto conquistado por um grupo de pessoas do qual E1 fazia parte. Ele foi o primeiro a ocupar a cadeira do secretário de obras, em janeiro de 1990, permanecendo no cargo até se tornar vereador no município no ano de 1996.

As atividades na oficina mecânica foram conciliadas com os cargos políticos até o ano de 2000, quando a carreira política foi encerrada e a dedicação a sua empresa voltou a se tornar exclusiva.

Observa-se, nesse caso, o envolvimento do gestor em todos os momentos da empresa. Seu conhecimento foi fundamental no momento da abertura. Com o acúmulo financeiro foi possível investir em novos serviços e na estrutura física, mantendo a realização das atividades até os dias atuais, com o suporte da família.

Continuamente, faz-se a apresentação da empesa BASA, a partir da entrevista com o gestor.

4.2.3 Bem Auto Soluções Automotivas (BASA)

A empresa BASA foi aberta ao público em seis de dezembro de 1989. Gerida por E1 (Empreendedor), a oficina mecânica iniciou suas atividades com o CNPJ de uma empresa de móveis, a primeira empresa de E1. Desse modo, faz-se necessário explanar um pouco da sua história, antes de relatar sobre sua atual organização. Segundo E1:

> Eu trabalhava com serigrafia. Fazia desenhos na Formaco Decorama. Tenho formação em Desenho Industrial. Posteriormente, trabalhei em outras áreas da empresa, como vendedor e no setor financeiro, e pude construir uma visão de empresa

> nesse local. Depois eu saí da Formaco e montei minha primeira empresa com CNPJ. Era uma fábrica de móveis sob medida, que depois eu migrei para produção de móveis em série. No começo, tive a ajuda dos meus antigos chefes e pude ir com eles para feiras em São Paulo, no Anhembi, expor meu produto e assim consegui representantes em outras regiões do Brasil como o nordeste, sul, sudeste. Nessa época eu tinha 23 anos e 24 funcionários. (Informação verbal)[13].

A empresa funcionava no galpão da família, o recebimento da madeira era feito no terreno vazio ao lado e a etapa de pintura e empacotamento em outro espaço alugado um pouco distante. Para E1:

> Esse período foi legal, mas era muito difícil. Eu não tinha capital de giro e o cliente só pagava quando recebia o produto. Às vezes, quando a venda ia para o norte do país, a duplicata só seria paga depois de 45 dias do pedido, de modo que eu necessitava fazer antecipação de crédito junto ao banco. Mas chegou um momento que o banco me convocou para uma reunião e disse que eu não tinha lastro para conseguir aquelas antecipações de crédito e pararam de adiantar o dinheiro. Fiz empréstimo em outro banco e continuei recebendo as duplicatas, mas no prazo de vencimento delas. Nesse período iniciou o plano cruzado, os produtos começaram a ser devolvidos. Quando chegava aqui, alguns já estavam destruídos. As duplicatas, quando eram descontadas, já não tinham o mesmo valor de quando tinham sido emitidas. Fiquei três anos com a empresa, mas precisei fechar. Vendi os equipamentos para honrar com as minhas dívidas, indenizar os funcionários, quitar empréstimos de banco e outros que estavam anotados na caderneta. O fracasso do plano Cruzado me levou a fechar a empresa. (Informação verbal)[14].

Além da questão econômica, houve uma orientação para o fechamento da empresa por parte da família. Seu pai estava preocupado, pois o galpão foi adaptado, mas não foi projetado para receber uma fábrica de móveis. Seus pais moravam no pavimento superior da fábrica e existia uma preocupação com incêndio.

O perfil empreendedor não cessou naquele momento e E1 abriu sua segunda empresa formalizada: uma firma de balanceamento e geometria que, segundo ele, era algo mais simples para se começar. Aberta em família, a empresa recebeu o capital de E1 e a parte técnica era executada pelo seu irmão. Com as divergências de pensamento, a empresa encerrou as atividades antes de completar dois anos.

Em sequência a essa primeira experiência com manutenção de veículos, E1 abriu em Campinas, São José (SC), outra empresa de jato de areia – responsável pela recuperação de peças metálicas, retirada de ferrugem, pintura antiga... – o trabalho era feito em bicicletas, carros e eletrodomésticos. A empresa de jato de areia, que estava com CNPJ no nome de sua esposa, permaneceu e E1 comprou os equipamentos para continuar o trabalho com geometria e balanceamento de veículos, agora em um novo endereço em São José. Segundo E1:

> A BASA surgiu nesse novo endereço, em dezembro de 1989. Trabalhei com o jato de areia e o balanceamento e geometria por um período de seis meses, depois eu vendi o jato de areia, recebi até linha telefônica como pagamento. Permaneci só com a outra atividade.
> Quando fiquei só com a geometria e o balanceamento, eu tinha um funcionário que fazia a atividade. Ele tinha muita experiência, conhecia bem, mas trabalhava quando queria: dia de sol ia à praia, no dia do aniversário não aparecia e eu, como não dominava a técnica, fechava as portas quando ele não estava. Colocava uma fitinha preta e trancava o portão, naquele ano eu "matei" muitos parentes (risos).
> Com o tempo, dominei a técnica, ganhamos força na região e comecei a trabalhar com a parte mecânica. Depois de 21 anos instalado no mesmo ponto, ele foi vendido e eu precisei buscar outro local. (Informação verbal)[15].

Durante todos os anos que aqui já foram relatados, E1 comprou um terreno de grande extensão e construiu galpões, vendendo-os separadamente e adquirindo sua casa e outros bens. Contudo, com a necessidade de sair do local onde estava em 2009, sua casa e o restante do terreno de investimento foram vendidos para realizar a compra dos três terrenos da atual instalação, com três famílias distintas. A construção da

empresa foi viabilizada junto à Embraf (Empresa de Planejamento Financeiro em Florianópolis) – contrato assinado em 16 de novembro de 2009 –, sendo concretizado após a retirada do habite-se do sítio da família no bairro dos Ingleses, em Florianópolis, e colocando-o como garantia no empréstimo.

Foi necessário ainda outro empréstimo junto a um banco público para finalizar a obra. Esse período foi difícil emocionalmente e economicamente. E1 adquiriu problemas de saúde em decorrência da ocasião vivida, mas a mudança para o novo espaço aconteceu no dia 16 de novembro de 2010, onde permanecem atualmente.

O desenvolvimento de competências empreendedoras foi evidenciado nos relatos e a persistência destacada permitiu as mudanças de segmento e de espaço físico realizados pelo empreendedor ao longo dos anos.

A partir dos relatos, é destacável o ímpeto empreendedor de cada gestor para assumir responsabilidades, mesmo em situações adversas. Desse modo, foram vistas dificuldades e persistências que permitiram a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Destaca-se, também, que ambas estão unidas por meio do associativismo há mais de quinze anos.

Após a apresentação do perfil e a vivência de cada um dos gestores e as empresas estudadas, faz-se o início da análise dos elementos constitutivos.

4.3 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA OFICINA SAROBA

Para análise dos Elementos Constitutivos na Oficina Saroba foram realizadas: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação não participante.

As entrevistas foram efetuadas com o funcionário do setor de compras F1S; com o funcionário do setor comercial e atendimento F2S; com um colaborador da parte técnica F3S e com o empreendedor E1S. Desse modo, quase todas as áreas da empresa foram contempladas, Quadro 11.

Entrevistado	Setor	Tempo estimado	Tempo realizado
F1S	Compras	25 min	22 min
F2S	Comercial/atendimento	25 min	22 min
F3S	Mecânico	30 min	24 min
E1S	Empresário	30 min	2h42min

Quadro 11: Protocolo de Entrevistas
Fonte: Elaboração própria

A análise de documentos procedeu no recebimento de poucos registros existentes envolvendo o tema de pesquisa. Todos se resumem às pautas e atas de reuniões com a equipe.

Já a observação ocorreu durante visitas à empresa, esse processo foi construído em quatro encontros. Assim a apresentação desta análise se desenvolve de maneira conjunta.

4.3.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Oficina Saroba

O processo de Formação da Estratégia é dividido a partir de três processos de tomada de decisão.

Estratégia deliberada, sendo definida pelos gestores da organização, de modo a enfatizar os anseios da direção geral. Estratégia Emergente a partir de uma ação coletiva, envolvendo todos os colaboradores de uma organização e consistindo em um comportamento convergente (MINTZBERG; WATERS, 1985). E Estratégia M*iddle-up-down,* que une o padrão deliberado e emergente simultaneamente, portanto a decisão ocorre a partir do nível médio gerencial, utilizando subsídios emergentes à tomada de decisão (NONAKA, 1988).

Com a rememoração desses conceitos, inicia-se o processo de análise das entrevistas, as quais foram realizadas com cada funcionário separadamente.

No que tange ao processo de formação da estratégia, elenca-se a colaboradora F1S, que está há sete anos na empresa. Iniciou suas atividades atendendo os clientes, realizando cotação de preços de peças para os veículos, elaborava orçamentos aos clientes e executava as cobranças. Posteriormente, atuou dando suporte ao setor financeiro. Atualmente, realiza apenas a compra das peças e repasse de cotação dessas para o setor de atendimento, além de quando necessário dar suporte à parte financeira.

Durante a entrevista foi identificado que o processo de formação da estratégia tem participação dos colaboradores, com sugestões de ações

de “o que” fazer e “como” fazer. A partir das colocações da funcionária F1S, foram identificadas a presença de estratégia emergente e *middle-up-down.*

O primeiro exemplo levantado está alinhado ao da estratégia m*iddle-up-down* quando se buscou reorganizar o estoque. Desse modo, com o seu envolvimento e o do gestor, o estoque foi catalogado. F1S informou:

> Temos abertura para sugerir a forma de realizar as coisas. O estoque é um exemplo disso. A princípio, iríamos realizar de uma forma, mas sentamos, discutimos e percebemos que era melhor fazer de outra maneira. A ideia inicial foi dele, mas depois discutimos juntos e a forma que está hoje é dos dois. Tenho liberdade também para sugerir *markup* ou palpitar nos aconselhamentos do consultor externo contratado. Ele [consultor externo] tem mais base e faz as sugestões, realiza as pesquisas e repassa os preços. No caso dos filtros, eu disse que seria um pouco improvável eu chegar na sugestão [de preço] repassada. (Informação verbal)[16].

No depoimento de F1S foi possível observar a abertura disponibilizada ao funcionário em uma atividade cotidiana que influencia estrategicamente no desempenho da empresa. Mantendo o foco nas atividades de estoque, F1S apresentou a sua colaboração no processo de diminuição do estoque, por meio de moderação no processo de compras com do suporte de um *software*.

> A partir do trabalho de consultoria, a gente viu que tinha que girar mais. O estoque estava ficando com um imobilizado muito grande sem necessidade. Como o *software* faz um estudo, eu consigo saber o que sai mais dentro de um mês ou dentro de seis meses. [Assim] eu consegui deixar o nosso estoque mais enxuto. (Informação verbal)[17]

Prosseguindo com o intuito de diminuir o estoque obsoleto, foi sugerida pela gerência a comercialização de peças armazenadas por um período longo de tempo. Assim, a solução alcançada por meio de um processo integrador foi a comercialização dessas peças. F1S informou:

> Foi pedido para eu vender as peças antigas da oficina, em troca eu poderia ficar com uma parte do valor da venda. Estou lançando algumas peças no mercado livre; algumas precisaram ser usadas na oficina e eu tive que retirar. (Informação verbal)[18]

A partir dos relatos realizados foi possível notar o envolvimento de E1S e F1S no modo de realizar as atividades, caracterizando um processo deliberado e emergente simultaneamente, ou seja, m*iddle-up-down*.

Além da estratégia m*iddle-up-down* citada, durante a entrevista da funcionária F1S, notou-se a existência da prática Emergente. A funcionária F1S relatou que a sua contribuição com o setor de compras está associada ao número de fornecedores/distribuidores de peças, que aumentaram diretamente o rendimento da empresa. Mas essa prática passou por um processo de convencimento realizado junto aos colegas de trabalho e à gerência. Assim, F1S relatou:

> Muitas marcas, quando eu entrei aqui, a gente não comprava, pois ele – o proprietário – achava ruim. Hoje são marcas que eu uso bastante, então eu trouxe isso. Nós usávamos muito MAHLE, FRAM, MANN e ele – o proprietário – não gostava de usar WAGE, hoje o que nós mais usamos é WAGE. O produto é de qualidade, tem garantia e conseguimos aplicar um alto *markup.* Tem o maior portfólio, os importados usam muito. [Mas] os mecânicos têm muita dificuldade quando eu compro uma peça de uma marca diferente da que está; às vezes pela cor, por pequenos detalhes, eles acham que não vai dar. Muitas vezes eu preciso pegar pela mão, ir até o carro e perguntar "Por que não deu? Você já colocou? Então vamos colocar!" E fazer eles colocarem para ver que dá certo ou falar o porquê não deu certo. (Informação verbal)[19]

Baseado no relato foi possível constatar o envolvimento direto da funcionária F1S na implantação de uma nova estratégia que aumentou o faturamento da empresa. Com um maior portfólio de fornecedores, foi possível realizar muitos orçamentos e contratar o produto com melhor custo-benefício, aumentando, como informa o relato, o *markup* da empresa.

Progredindo nas entrevistas, coletaram-se dados junto à colaboradora de atendimento F2S.

Natural de São Paulo, a F2S trabalhou em concessionárias e define seu setor de atuação como atendimento e comercial. Está há sete meses na empresa e seu trabalho é desenvolvido a partir do contato inicial com os clientes, sempre com o foco em vendas.

Começando os questionamentos, a partir dos conceitos de formação da estratégia, observou-se nos exemplos colocados a utilização do conceito *middle-up-down* a partir do contato não presencial – por telefone – com os clientes. Relembrando que a estratégia integradora é a soma da ação promulgada (deliberado) com a iniciativa dos demais níveis organizacionais (emergente) (ANDERSEN, 2013).

Existia o desejo de captar mais clientes e manter os atuais, por meio de um contato telefônico, como uma maneira de dispender atenção e relembrar os cuidados necessários à manutenção dos veículos, mas não existia um procedimento padrão para a realização dessa ação, assim F2S relatou:

> Não se fazia telemarketing de clientes antigos, não se ligava para aniversariantes, não se ligava para cliente que já tinham trocado o óleo fazia seis meses... Isso foi uma coisa pedida na minha contratação, que era um sistema [desejável] deles, mas que não era feito pela funcionária antiga. Isso foi uma coisa minha, que eu já fazia a muito tempo, que eu já trabalhava antes. Eu que criei o jeito de falar, abordar, liga para cliente antigo, avisar que venceu o óleo, quando já passou seis meses e fazer o pós-venda, dois dias após o cliente tirar o carro daqui. (Informação verbal)[20].

Auxiliando na compreensão do que foi exposto, percebeu-se que a organização não possuía um padrão de como executar essas tarefas, apenas o anseio de que fosse praticado. Dessa forma, incluindo a expertise da F2S, foram adotados alguns padrões de execução, caracterizando processos emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Outros exemplos voltados à Estratégia Emergente foram identificados, como a situação de cadastramento de Ordem de Serviço – O.S. antigas que seriam descartadas. F2S, em seu relato, ressalva que essas O.S. foram aproveitadas no processo de marketing pelo telefone, aumentando o número de clientes nos meses seguintes.

> Temos aqui um monte de O.S. antigas que não estão cadastradas no sistema novo. Ninguém sabia

> o que fazer. A funcionária anterior disse para eu jogar fora. Eram OS de coisas executadas e orçamentos [não executados]. Estava tudo ali guardado. As de novembro [de 2016] para 'cá' estão no sistema, mas tinha muita coisa de clientes antigos, desde 2012. Cheguei um dia chamei ele [o empreendedor E1S] e disse: 'não vou jogar fora'. [Agora] estou ligando e atualizando o cadastrado. Semana passada veio um cliente que desde 2014 não trocava o óleo. Como não estão no sistema, passam despercebidos, troca de óleo, aniversário... É bastante coisa. (Informação verbal)[21].

A prática mencionada pode ser encaixada nos pilares da organização, pois representa a preocupação direta com o cliente e uma maneira de fidelizar e captar novos. Pode-se destacar ainda que as O.S. seriam descartadas.

Outra manifestação do trabalho *bottom-up* realizado pela F2S foi a implantação da promoção de troca de óleo. No relato, a funcionária destacou a sua participação no processo de convencimento, para conseguir aprovar a promoção junto ao gestor.

> Quando eu comecei a ligar para os clientes antigos, eu convidava para fazer a troca de óleo e eles me diziam: 'mas vocês trocam o óleo?' Eles nem imaginavam que a gente fazia só a troca de óleo, eles acham que aqui é só mecânica. Aí fizemos a campanha de troca de óleo, vamos colocar uma placa na frente, aqui troca o óleo! E os meninos [mecânicos] já perceberam que mudou, "suas ligações dão resultado né? " Pois eles perceberam que o movimento mudou, que clientes antigos voltaram. É um trabalho de formiguinha, para os que eu liguei há dois, três meses, está dando repercussão agora. (Informação verbal)[22].

Outro setor chave da organização é a mecânica. Até aqui os dois setores entrevistados eram compostos por uma pessoa. O setor mecânica foi representado pelo funcionário F3S, que colaborou a partir da sua experiência na organização. Ele é celetista na empresa há quatro anos e possui formação na área.

Mantendo a sequência de apresentação dos dados, a abordagem inicial foi a estratégia *middle-up-down,* seguida da Emergente e estratégia Deliberado.

No que concerne à exemplificação da estratégia *middle-up-down,* que é caracterizada pelo processo de decisão deliberada (*top-down)* bem como emergente (*bottom-up)* simultaneamente (NONAKA, 1988), esta pode ser identificada na narrativa do colaborador F3S que relatou exemplos voltados para a organização do balcão de ferramentas.

Segundo F3S, a equipe foi questionada sobre a forma mais adequada para que os equipamentos não fossem perdidos, nem ficassem desorganizados. Surgiram algumas ideias, como punições, mas, ficou definido que cada colaborador teria um cartão com uma cor. Quando as ferramentas – que são de uso comum – fossem retiradas de um painel, seria necessária a colocação de um cartão, da cor correspondente do funcionário, no lugar, para identificar a pessoa que estaria usando. Portanto, no exemplo foi evidenciada a preocupação da gerência com as ferramentas e apontada pelos funcionários uma possível solução.

Outro exemplo trazido foi referente ao latão de lixo, em que os funcionários definiram o local mais apropriado para a sua colocação, incluindo materiais contaminados, que recebem um descarte específico.

Último exemplo no conceito *middle-up-down* foi o envolvimento dos funcionários na definição das novas peças que seriam adquiridas para compor a base de equipamentos da empresa. Além de máquinas pneumáticas e mangueiras de ligação, os questionamentos abrangeram utensílios comuns e individuais do cotidiano.

Assim, fica evidente que a participação da equipe nas decisões do dia a dia e de questões que se prolongam nas atividades da empresa ocorre sem que haja interferência ou restrições da chefia promovendo melhorias e resultados positivos no ambiente organizacional.

Em relação à abordagem da estratégia emergente, pode-se identificá-la ainda que se atendo exclusivamente ao setor mecânico. Evidenciando como atividades oriundas da base podem trazer resultados, foi citado o exemplo de compra de uma peça diferente do original de fábrica, a fim de ser usada na manutenção dos veículos.

> As válvulas termostáticas dos modelos Ford são de plástico. É uma peça que vai na lateral do cabeçote. É um defeito do próprio carro, ela superaquece, o cabeçote esquenta e a peça acaba vazando muito, então a gente tem uma rotatividade muito grande dessa peça. Por isso, a gente indicou para ela

> (funcionária F1S) comprar a peça de ferro, pois na peça de reposição tem a de ferro, então a gente opta por colocar a de ferro. A tampa de válvula do Chevrolet 16 válvulas é famosa por vazar, a gente trocava a válvula e não adiantava. [Pedimos] para ela (funcionária F1S) comprar a de ferro e solucionamos o problema. A gente tem também um problema crônico, [que é] é a coifa da caixa. Nos modelos franceses, ela sempre racha. [Se] não colocou a original, vai vazar; é certo isso, 15 dias, 20 dias o cliente vai voltar. [Nesse caso] tem que usar a original – a similar custa ¼ do valor da original. (Informação verbal)[23].

Observou-se na situação relatada por F3S, a partir de uma constatação de um funcionário, a mudança no setor de peças da empresa. Notou-se que o corpo técnico, com argumentações coerentes, alterou a percepção da empresa e implantou um novo processo, a contratação de peças de ferro para reposição.

Outro exemplo menos técnico citado, que corresponde ao conceito de estratégia emergente, foi a divisão das tarefas no encerramento do expediente, de acordo com F3S:

> Eu e o João varremos a oficina. O Pedro e o José não fazem isso. Porque é assim, quando chega às 18h tem gente que vai guardar os carros e fechar a oficina e tem gente que continua trabalhando, então temos que ter o bom senso das duas coisas, pois a comissão é coletiva, então todo mundo está ganhando. Então, temos que usar sempre o bom senso das duas coisas, porque quando fica uma semana que ninguém ajuda, a gente passa em reunião, reclama para ir acertando. Essa forma de trabalho veio da gente; a gente cobra, a gente pede, é pelo bom senso; a gente zela pelo bom senso das pessoas. (Informação verbal)[24].

Nessa última situação apresentada, notou-se a presença da estratégia emergente a partir de um arranjo entre os colaboradores do setor de mecânica para assegurar a manutenção dos veículos e a organização da empresa. Esse fator ocorre, pois, com a comissão coletiva, é importante que haja um revezamento no desempenho das funções,

principalmente ao final do expediente, como foi relatado, para que a produção não seja prejudicada.

A novidade considerando a estratégia Deliberada trazida nas colocações do F3S está voltada para a implantação – por parte da gerência – do modelo de comissionamento coletivo. Esse padrão foi abordado na entrevista realizada com o empreendedor E1S.

A percepção a respeito da estratégia *middle-up-down,* foi identificada a partir de duas situações relatadas por E1S. A primeira sobre o processo de capacitação técnica e a segunda relacionada ao sistema de estoques.

O Núcleo Estadual de Auto mecânicas desenvolveu, recentemente, um processo de capacitação subdividida em três níveis: básico, intermediário e avançado. Há apostilas com os processos mecânicos subdivididos dentro dessa classificação e provas para certificação desses funcionários. O propósito do projeto é capacitar a equipe e ser um balizador no processo de cargos e salários.

O gestor definiu como meta para a equipe a certificação de todos os mecânicos no nível I até dezembro de 2017. O objetivo foi levado à reunião com a equipe. Com o envolvimento dos colaboradores, ficou estipulado que todo funcionário têm duas horas semanais para estudo no horário de trabalho e a prova será realizada também durante o expediente.

Ainda, usando o conceito *middle-up-down,* o gestor apresentou o processo de cadastramento das peças no novo *software* e a organização do estoque.

> Quando a gente foi fazer a parte de estoque... quando a gente implantou o novo *software*, a gente precisou cadastrar novamente todo o estoque. Aí eu sentei com a funcionária F1S, a gente conversou: 'como vamos fazer? "Vamos fazer dessa maneira? Vamos criar um formato para lançar todos em uma prateleira. Tudo isso é feito sempre com a participação deles, senão não tenho envolvimento né? Porque quando eles dão [sugerem] a ideia, eles acabam se envolvendo mais. (Informação verbal)[25].

Por conseguinte, com uma perspectiva emergente de formação da estratégia, ou seja, tendo o desenvolvimento da ação a partir da sugestão da base organizacional, é trazido pelo E1S o suporte da equipe técnica sobre a logística de trabalho, a disposição das mesas e possíveis mudanças, com o intuito de dar velocidade ao trabalho e facilitar a execução do reparo.

A segunda situação que pode ser apresentada como uma sugestão emergente implantada foi a promoção da troca de óleo. O gestor tem resistência quanto à promoção, pois para ele é necessário existir uma vantagem real ao consumir. Desse modo, a ideia trazida pela F2S respeitou sua percepção e a promoção para a troca de óleo foi lançada, acarretando um aumento no número de clientes atendidos semanalmente – essa colocação é trazida também na entrevista de F2S.

Por fim, analisando o processo na percepção deliberada, foi citado pelo E1S o pedido de elaboração de um padrão específico de DRE, que consiste em uma maneira simplificada de analisar a informação. Segundo o gestor, sua participação nos demais setores da empresa ainda é crucial, o que limita seu tempo para a análise de questões financeiras.

Outra situação trazida como conceito deliberativo foi a utilização do *checklist*. Para reforçar a importância de analisar todos os itens do documento e informar na ficha de cadastro, o gestor exemplificou:

> Aconteceu esses tempos de um cliente vir aqui, deixou o carro para manutenção, conversou com o mecânico. Aí o mecânico fez o *checklist* e entregou para funcionária X [F2S]. [Depois da manutenção] eu fui testar o carro e vi que os amortecedores estavam ruins, depois do serviço pronto. Chamei o mecânico e perguntei, 'o que está acontecendo? [E ele me disse], é que eu já conversei com o dono do carro e ele já está sabendo que os amortecedores estão ruins, mas ele não quer arrumar.' [Então, eu disse:] 'Ok ele pode até saber que está ruim, mas o *checklist* serve para que? Precisa apontar.' Porque depois a pessoa de frente [a atendente] pode se passar por mentirosa. Ela recebeu o *checklist* que você fez [o mecânico], sobre o que você verificou e ali aparece que está tudo ok. Aí ela fala com o cliente e diz que está tudo bom, aí ele [o cliente] pergunta e o amortecedor está bom? E ela diz que sim, que está bom. Você [o mecânico] pode apontar e colocar a observação que o cliente não quer fazer o serviço, mas você não pode mentir no *checklist*. (Informação verbal)[26].

Durante as entrevistas com a equipe e com o gestor, foi possível observar que a maior parte dos processos são levados aos colaboradores de forma aberta, buscando a participação dos envolvidos. As sugestões emergentes aparecem de forma mais operacional e logística de trabalho.

E, em algumas situações, é necessário solicitar a execução, para adequar as atividades.

Resumidamente, no Quadro 12, tem-se:

EC1	Funcionário	Estratégia	Relato de situações
Processo de Formação da Estratégia	F1S	*Middle-up-down*	-Reorganização do estoque; - Diminuição do estoque; -Venda de peças antigas.
		Emergente	-Aumento variedade de fornecedores.
		Deliberado	- Não relatado.
	F2S	*Middle-up-down*	-Telemarketing.
		Emergente	-Recadastramento de OS antiga; -Promoção troca de óleo.
		Deliberado	- Não relatado.
	F3S	*Middle-up-down*	-Organização local de trabalho; -Novos equipamentos;
		Emergente	-Compra de peça diferente do original; -Atividade final do expediente.
		Deliberado	-Comissão coletiva.
	E1S	*Middle-up-down*	-Certificação capacitação técnica; -Sistema de estoque.
		Emergente	-Logística de trabalho; -Promoção troca de óleo.
		Deliberado	-Modelo de DRE; -Uso do *Checklist*.

Quadro 12: Formação da Estratégia na oficina Saroba
Fonte: Elaboração própria

Na coleta de dados por meio da observação e da análise documental foi possível perceber o modelo integrador da estratégia na disposição do estoque. Foram apresentados o *software* e a sala de peças, demonstrando uma coerência de informações entre eles. Já sobre as O.S. antigas utilizadas pela F2S durante o processo de telemarketing, em prol de aumento do fluxo de clientes, foram mostradas, além das mensagens enviadas via aplicativo de *whatsapp* e a nova manutenção já registrada no sistema, contribuindo assim, para a comprovação da ação. Para finalizar a percepção *Middle-up-down,* as atas de reuniões comprovaram a ação de certificação técnica aos mecânicos até o período de dezembro de 2017.

O processo emergente foi exemplificado na arte publicitária sobre a propaganda de promoção para a troca de óleo. Ainda, sobre o aumento do número de fornecedores, foi apresentada a lista com o nome dos representantes e nome das empresas distribuidoras.

Para a prática deliberada foi observado que todos os veículos possuíam uma planilha *checklist*. Inicialmente, o mecânico adicionava informações do veículo, como modelo, ano, placa, quilometragem e informações do condutor; posteriormente, iniciava o processo de análise do veículo a partir de mais de 140 itens. Posteriormente, a mesma planilha era encaminhada ao setor de compras em busca do custo das peças. Ao final, o setor de atendimento/consultoria finalizava a montagem do orçamento e informava ao dono do veículo.

Após a manutenção, as folhas físicas eram colocadas no armário e as informações sobre a manutenção executada eram adicionadas ao sistema.

Assim, depreende-se dos exemplos das narrativas que os processos de estratégia ocorrem de forma contínua e que o que mais se destaca nesses processos é o envolvimento do corpo de colaboradores juntamente com o gestor na definição das atividades.

4.3.2 Estratégia como Prática (EC2) na Oficina Saroba

Como segundo elemento constitutivo deste estudo, a Estratégia como Prática (SAP) tem sua definição amparada nos trabalhos de diversos autores, entre eles Jarzabkowski (2007). Esse autor apresentou o conceito da estratégia como prática, também chamado de *strategizing* ou o "fazer estratégia", como sendo a construção do fluxo de atividades considerando a interação entre os atores ou praticantes e as práticas envolvidas.

Utilizando-se da mesma ordem de apresentação das entrevistas para a análise da SAP, percebeu-se nas respostas da F1S a utilização do conceito na reestruturação do estoque.

Para F1S, era notável a grande quantidade de peças antigas e em alguns meses a grande quantidade de compra de uma determinada peça, o que demandava um espaço grande para armazenagem e um alto valor de capital de giro imobilizado.

A partir do envolvimento de um consultor externo e de vários setores da organização, buscou-se uma reorganização no controle de estoque do *software* utilizado, com um padrão de nomeação dos produtos. Realizou-se o rearranjo do estoque, a partir de mudanças na estrutura física, reposicionamento de peças, ou até mesmo novo padrão de

nomeação no sistema. Com isso, foi notada a necessidade de eliminação de algumas peças que não eram comercializadas. E com um acompanhamento mais assertivo do histórico de peças, foi alcançada uma projeção mais clara do que é indispensável.

Outro exemplo de SAP levantado no contexto do F2S foi a otimização para o repasse do orçamento de manutenção ao cliente.

Quando o cliente chega na oficina, o primeiro atendimento é realizado pela atendente F2S com a abertura da OS e o encaminhamento para o setor técnico. O trabalho posterior é realizado pela equipe técnica composta pelo F3S, em que é aplicado um *checklist* que contempla mais de 140 itens.

Após a devolutiva do setor mecânico e os itens de manutenção apontados, é hora de acionar o setor de compras, representado na figura da F1S, que fará o orçamento das peças que deverão ser adquiridas. Com o retorno do setor de compras, faz-se a finalização do orçamento, incluindo a mão de obra. Para concluir o processo, é repassado o detalhado ao cliente para seguidamente executar o serviço.

A funcionária F2S estava tardando cerca de quatro horas para apresentar a devolutiva ao cliente. Esse retorno tardio comprometia a execução de serviços no mesmo dia, aumentando o custo de produção e, consequentemente, onerando o cliente. Com isso, buscou-se em reunião de equipe, aperfeiçoar essa prática.

Por conseguinte, associando uma prática – o repasse de orçamento ao cliente – aos atores – os praticantes, no caso em tela representados pelos três setores da empresa –, definiu-se uma nova forma de preparar o orçamento – práxis –, otimizando um tempo de 30 minutos para o setor técnico atender o novo carro e igual período de 30 minutos para a realização da cotação de peças, que poderia ser facilitado com a utilização de orçamentos semelhantes feitos recentemente. Desse modo, o novo prazo para repasse de orçamento ficou estabelecimento em 01h30.

Trazendo outra exemplificação relacionada à prática da SAP, identificou-se a busca de soluções para veículos de forma conjunta com toda a equipe, relatada por F3S:

> A gente tem o procedimento, o procedimento tem vários caminhos. Por exemplo, o motor do C3 estourou o cabeçote, porque estourou a correia dentada, a válvula cabeceou o pistão e nós ficamos na dúvida. Ai a gente se reuniu, todos ali e fizemos um diagnóstico, de que seria necessário pelo menos tirar aquele pistão para saber se o anel não tinha

> sido trancado. Então, a gente faz sempre uma comitiva para poder fazer uma análise e ver a solução. Dá para fazer com ou sem o E1S. Toda vez que a gente tem uma dúvida, a gente prefere ouvir várias opiniões, pois uma é diferente da outra e pode ser a solução do problema. (Informação verbal)[27].

Seguindo o conceito apresentado na situação anterior, a resolução envolveu diversos atores discutindo sobre a melhor forma de solucionar uma manutenção.

Já na visão do Empresário E1S, a Estratégia como Prática é percebida no cotidiano, assim como apontam os estudos de Whittington (2006) e Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007), entrelaçando teoria e prática. Sua exemplificação foi semelhante a já citada, a partir da visão do F3S, com o foco na atividade de reparo veicular.

Em suma, tem-se no Quadro 13:

EC2	Funcionário / Praticantes	Relato de situações
Estratégia como Prática	F1S	Prática - controle de estoque; Práxis – reorganização do estoque físico e digital.
	F2S	Prática - repasse de orçamento ao cliente; Práxis – cada funcionário precisa apresentar a sua devolutiva em 30 min.
	F3S	Prática - solução em conjunto para reparo; Práxis – busca da solução em equipe.
	E1S	Prática - solução em conjunto para reparo; Práxis – busca da solução em equipe.

Quadro 13: Estratégia como prática na oficina Saroba
Fonte: Elaboração própria

A coleta de dados por meio da observação e de documentos coadunou com os relatos descritos. Ficou explícito o compartilhamento de informações e a análise coletiva de reparos mais complexos pelo corpo técnico. Um dos momentos de coleta foi beneficiado pela situação em que três mecânicos se encontravam juntos sobre o capô do veículo, dois debatendo e argumentando, ao passo que o terceiro segurava uma das peças do veículo. Posteriormente, o gestor chegou e aprovou a sugestão oriunda dos três colaboradores para a realização do reparo.

Já nos documentos coletados, em uma das atas constava o tempo máximo para que cada setor informasse o retorno necessário para que o orçamento fosse enviado ao cliente em 1h 30 após a sua chegada.

Portanto, considerando que a estratégia como prática diz respeito às atividades que efetivamente fazem com que a estratégia da empresa seja alcançada, quais sejam: as atividades rotineiras e do dia a dia da organização, segundo Jarzabkowsk, Balogun e Seidl (2007), entendemos que os relatos evidenciam estas atividades e o envolvimento da equipe para que os resultados sejam alcançados.

Na sequência apresentam-se os fenômenos de Schatzki (2006) na Oficina Saroba.

4.3.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) na Oficina Saroba

Como último elemento constitutivo de análise (EC3), tem-se os três fenômenos de Schatzki: entendimento, regras e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006).

O entendimento se refere ao complexo *know-how* das ações que constituem a prática, ou seja, o saber fazer (SCHATZKI, 2006). As regras envolvem as instruções e as normas prescritas, que estão ligadas diretamente à autoridade (SCHATZKI, 2002). E o conceito de teleoafetivo está relacionado ao anseio do praticante, o intuito dele com aquela ação, e se refere ao seu propósito ou objetivo fim (SCHATZKI, 2001).

A partir das entrevistas com colaboradores E1S, F1S, F2S e F3S foi possível identificar exemplos que evidenciam os conceitos estudados nas contextualizações expostas.

Dando início à análise dos relatos, com o foco em Entendimentos, foi possível exemplificar a partir da contratação de uma consultoria externa relatada pelo F3S como o conhecimento pode ser importante para a vivência da empresa.

Para F3S a consultoria é relevante, pois os consultores expõem a visão de uma pessoa externa, que procura analisar de forma prática. Para ele, a contratação já apresentou melhorias, como na área de comunicação, em que se busca um melhor alinhamento com a equipe. Outro ponto observado, também pelo funcionário F3S, a partir do pedido do consultor, foi a atenção que deve ser dispendida ao cliente quando ele chega na empresa. É papel fundamental do mecânico auxiliar no atendimento inicial e ser proativo com a equipe em prol da satisfação do cliente.

Outra observação realizada pelo E1S sobre a consultoria reafirma sua importância:

> Uma pessoa de fora vem para ajudar. Eu acho que hoje é difícil ter uma empresa pequena sem

> consultoria, ele [consultor] vem para ajudar. Ele olha de fora, ele vem com exemplos, dá para aumentar o *markup* do filtro de combustível. Ele traz exemplos eu trabalho com João, José e eles colocam 200%, 300% [porcentagem sobre o preço da peça comprada, para vender ao cliente] pode colocar. Pode colocar que eu garanto. Ele me deu segurança. Quebrou alguns medos que eu tinha com relação a algumas marcas que eu posso aplicar um *markup* maior, que o produto é bom. (Informação verbal)[28].

Mais uma situação trazida para exemplificar o conceito de Entendimento pelo E1S, foi a realização de reuniões periódicas com a equipe. A reunião é informada aos colaboradores no mural dos funcionários com um período de sete dias de antecedência. Os colaboradores possuem abertura para sugerir assuntos a serem adicionados na pauta. A reunião ocorre sempre às quartas-feiras no início da tarde, a partir das 13h30, com todos os funcionários. Durante esse período a empresa fica sem expediente. A ata é elaborada por uma das funcionárias e enviada para todos. O cumprimento dos encaminhamentos é monitorado pelo gestor e apresentado no início da reunião seguinte. Segundo E1S:

> Eu aprendi muito quando eu comecei a me envolver com outras empresas [núcleo municipal e estadual de mecânicas]. Mas uma coisa que a gente sabe, mas na prática a gente vai aprendendo, é essa prática de reuniões periódicas. Ela é primordial, não dá para deixar de fazer. É na reunião que você vai conseguir fazer todo mundo se envolver, a cada 15 dias a gente faz a reunião e trata desses assuntos, relatório de retorno dos serviços, falamos de treinamento... (informação verbal)[29].

Ao encontro da última exemplificação, o E1S implantou o diagrama de causa e efeito, o 6M (Método, Matéria Prima, Mão de obra, Máquinas, Medição e Meio Ambiente). Quando um veículo retorna à oficina, após a realização de reparos, é aplicado o 6M para verificar o motivo do retorno. Posteriormente, o assunto é levado para debate em reunião, com o objetivo de melhorar o funcionamento da empresa.

Para finalizar a apresentação de fatos envolvendo o fenômeno de Entendimento, é apresentado o relato da percepção do E1S sobre as visitas técnicas realizadas pelo núcleo:

> A gente observa os processos. Quando é uma visita técnica para uma fábrica, eu fico olhando para os processos. É impressionante, até a posição do carrinho de ferramentas está pintada no chão. Porque está naquela posição? Aí eu observei que quando o funcionário pega a porta para colocar no carro, passa a um fino do carrinho [a porta passa próxima ao carrinho], quando o cara pega a porta, ele passa um fino assim, que já está calculado, porque se está fora da posição [o carrinho], vai bater na porta. Então está daquele jeito por uma razão. Se estive fora daquela posição acabou. (Informação verbal)[30].

Avançando a análise para o conceito de regras, foi apresentado por F3S a importância de manter a vaga de parada de carro no pátio da empresa, localizada na frente da mesa de trabalho da funcionária F2S, sem uso. A justificativa está pautada na importância de manter a funcionária de atendimento no campo de visão do cliente que chega à empresa. Além disso, o E1S ressaltou que essa prática faz com que o cliente não suponha que a empresa está sem capacidade de atendimento imediato, podendo, desse modo, realizar o reparo no veículo imediatamente.

Aproveitando a percepção anterior, o E1S fez a marcação no piso da empresa, com os locais onde os veículos podem ficar estacionados. Segundo o gestor, cada carro tem uma posição específica para ser estacionado. Essa preocupação é inerente à atividade econômica, devido ao alto custo do produto manejado. Para exemplificar, E1S citou que a quebra de um para-choque equivale a um prejuízo de mil reais. Outra situação semelhante abordada relaciona-se ao pequeno tamanho da estrutura física, que exige a colocação de muitos carros na rua, em frente à empresa, após o reparo. Essa prática é composta por algumas exigências impostas pelo E1S, uma delas consiste no dobramento do retrovisor.

Ainda, quanto às regras, o empresário, de maneira breve, reforçou o que é visto na análise de outros gestores, referente a importância e imposição do uso de capa para o banco do carro e proteção no volante, câmbio de marcha e alavanca de freio de mão em prol da não danificação do automóvel.

Por fim, ele expôs uma exigência realizada ao setor financeiro, que implica no processo de protesto da empresa. Quando algum cliente é negativado, principalmente pessoa jurídica, é obrigatório informar a empresa antes da realização. A intenção é não criar situações indesejadas, visto que muitas vezes a empresa não fez o pagamento por esquecimento.

Como último fenômeno de Schatzki (2006), a estrutura teleoafetiva é identificada na organização, a partir do desejo do gestor de vivenciar a organização funcionando de maneira independente. Segundo o mecânico entrevistado:

> Se o Marcos [E1S] está na oficina, a gente pega a opinião dele também, caso ele não esteja a gente pega e executa. O serviço não pode esperar muito, o serviço não pode depender do Marcos [E1S]. A Oficina tem que funcionar sem o Marcos [E1S]. Ele tem que virar, ficar 2, 3 dias fora e voltar com tudo rodando perfeito. (Informação verbal)[31].

A manifestação de E1S permaneceu ao encontro da colocação do colaborador. Para ele, o desejo de ver a empresa funcionando de forma autônoma existe desde 2009. As dificuldades apresentadas, que impedem de ter essa finalidade por completo, são o suporte que ele necessita dispender a todos os setores, principalmente no que tange às suas contribuições com a área de atendimento e a mecânica.

Segundo E1S a contratação da consultoria, foi uma conquista implantada que vai ao encontro desse propósito. Uma das atividades dessa pessoa externa é a auditoria mensal realizada em todos os setores. Esse controle é fundamental para manter a empresa organizada, gerando segurança, para que o gestor possa se desprender da oficina.

Fica constatado, a partir da construção dos três fenômenos de Schatzki (2006), a relevância das práticas identificadas como Entendimento e como Regras, para que se possa buscar a estrutura teleoafetiva, como proposito de existir da empresa.

Em síntese pode-se visualizar os fenômenos no Quadro 14:

EC3	Funcionário	Estratégia	Relato de situações
Três fenômenos de Schatzki (2006): Entendimento, Regras e Estrutura Teleoafetiva.	F3S	Entendimento	-Contratação de consultoria; - Atenção ao cliente.
		Regras	-Vaga livre no pátio.
		Estrutura teleoafetiva	-Empresa independente.
	E1S	Entendimento	-Contratação de consultoria; -Reuniões periódicas; -Controle 6M; -Visita técnica.
		Regras	- Vaga livre no pátio; -Remarcação do piso; -Posição para estacionar; -Proteção no veículo; -Processo para protesto.
		Estrutura teleoafetiva	-Empresa independente.

Quadro 14: Fenômenos de Schatzki (2006) na oficina Saroba
Fonte: Elaboração própria

Por meio da observação e de documentos, pode-se identificar os fenômenos de Schatzki (2006) na contratação de uma consultoria, que já era de interesse do gestor há algum tempo. Durante os encontros do núcleo estadual, os questionamentos nos últimos dois anos sobre a eficácia e os principais pontos abordados na consultoria já permeavam as curiosidades e as discussões entre os empresários. Já existia um entendimento sobre a importância da contratação, mas ainda eram necessários alguns ajustes financeiros à implantação.

Já no que se refere às visitas técnicas, são destacáveis o comportamento e os questionamentos do empreendedor durante a apresentação dos processos. Na fábrica da empresa Mahle, no interior do estado de São Paulo, um dos questionamentos estava relacionado ao posicionamento dos robôs e das pessoas na linha de produção. A intenção era compreender a necessidade de divisão dos setores em busca de uma aplicação prática para a sua empresa.

O fenômeno regras foi observado nos benefícios e na internalização da prática de manter livre a vaga na frente da consultora/recepcionista por parte do corpo colaborativo. Foi observada a chegada de alguns clientes na empresa. Muitos olhavam de maneira a obter uma visão de 180 graus da empresa em busca do gestor. Quando a

consultora notava a sua presença, logo o acolhia e aquele espaço livre na sua frente facilitava a comunicação e a necessidade de direcionamento do cliente até ela. Desse modo, o gestor e os mecânicos conseguiam manter a realização das suas atividades e o fluxo de processos não era quebrado.

Outro fator considerando as regras que pareceu fundamental à empresa foi o posicionamento dos veículos para estacionar. O espaço no pátio é pequeno e há a necessidade de manobrar constantemente os veículos para colocá-los nos elevadores, além dos que ficam estacionados no ambiente externo. Sem os cuidados citados, os veículos ficam ainda mais vulneráveis e vale ressaltar que a despesa de uma eventual manutenção por irresponsabilidade da empresa ou de um funcionário é altíssima.

Por fim, quanto à estrutura teleoatefiva, observa-se uma independência dos funcionários no cotidiano, de modo que alguns questionamentos são direcionados ao consultor externo, ao passo que outros já chegam ao gestor como sugestão de ação, mais direcionados em prol da solução.

Assim, entende-se que os fenômenos de Schatzki (2006) puderam ser evidenciados em situações do dia a dia que fazem com que a dinâmica da atuação, envolvimento e conhecimento desenvolvidos por todos contribua para o aprimoramento e alcance dos resultados da empresa.

Prosseguindo com a apresentação dos dados coletados, far-se-á a apresentação e análise dos resultados da empresa Rodar Auto Center.

4.4 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA EMPRESA RODAR

Procedendo a elaboração de análise, o processo realizado na Empresa Rodar Auto Center foi semelhante ao já apresentado na Oficina Saroba.

As entrevistas foram realizadas com um funcionário do setor de atendimento e comercial F1R; com um funcionário do setor financeiro F2R; com um colaborador da parte técnica F3R e com o empreendedor E1R. Não há um setor de compras específico, porquanto essa demanda é absorvida pelo F1R. A seguir, no Quadro 15, o detalhamento da identificação dada aos entrevistados, seus respectivos setores, bem como o tempo de realização das entrevistas.

Entrevistado	Setor o qual faz parte	Tempo estimado	Tempo realizado
F1R	Comercial/atendimento	25 min	20 min
F2R	Financeiro	25 min	16 min
F3R	Mecânico	30 min	15 min
E1R	Empresário	30 min	2h09 min

Quadro 15: Protocolo de Entrevistas
Fonte: Elaboração própria

A análise de documentos foi impossibilitada pela não apresentação de registros envolvendo a estratégia e o tema de pesquisa.

Já a observação ocorreu durante as visitas à empresa e esse processo foi construído ao longo de três encontros.

A partir do tópico seguinte, é analisado cada elemento constitutivo, baseado da coleta de dados realizada na Empresa Rodar Auto Center.

4.4.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Empresa Rodar

Como primeiro elemento constitutivo de análise, o processo de Formação da Estratégia é dividido a partir de três conceitos já apresentados. Desse modo, a Estratégia Deliberada enfatiza os desejos da direção geral. A Estratégia Emergente envolve todos os colaboradores em um comportamento convergente (MINTZBERG; WATERS, 1985). E a Estratégia *Middle-up-down* une o conceito deliberado e emergente simultaneamente (NONAKA, 1988).

O funcionário F1R faz parte do quadro colaborativo da Empresa desde 2015. Ele exerce a função de gerente comercial, que consiste no primeiro atendimento ao cliente, na elaboração de orçamento e na cotação e compra de peças.

Para F1R, há abertura no processo de construção da estratégia conforme o conceito *middle-up-down,* porquanto os funcionários têm liberdade para sugerir e complementar os pedidos vindos da gerência. Dada a dificuldade de exemplificar situações em que essa prática ocorreu, a apresentação é mais bem relatada nas entrevistas.

Dessa forma, a entrevista é continuada com F1R a partir do entendimento sobre a estratégia Emergente. Por conseguinte, foi exposta uma prática sobre precificação, antes realizada a partir da concepção do gestor da empresa, que usava a memória de pagamentos antigos a fornecedores para definir o custo da nova manutenção e agora com a sugestão de realizar o orçamento previamente, conseguindo enviar um orçamento mais coerente de valores feita por F1R.

> No início, o E1R não se atinha quanto à questão de custo, achava que custava tanto. Então, eu disse: vamos cotar todos os orçamentos para que a gente coloque nossa margem de lucro, tanto em peça, quanto na tabela de horário, não se tinha uma tabela. Antes ele [Empreendedor] estava acostumado que não existia muita inflação, então comprava um filtro por tanto e depois de 2 anos ainda estava naquele mesmo preço. Então eu passei todas as peças a cotar antes e depois passar o preço, baseado no custo e o preço que pode vender. (Informação verbal)[32].

Pode-se observar o envolvimento do funcionário em uma situação crucial, envolvendo o vigor financeiro da organização. Ainda, observa-se na situação descrita uma prática emergente visto que a mudança na elaboração do orçamento surgiu a partir da percepção da base organizacional.

Para situações relacionadas à estratégia a partir de uma visão deliberada, o F1R apresentou acontecimentos sobre o acréscimo da função de comprador de peças. Foi informado que o processo anterior de compras era realizado pelo gestor da empresa. Posteriormente, iniciou-se o método de delegação para F1R, solicitando a cotação de peças e discriminando os fornecedores. Hoje o processo é realizado somente por F1R, sem inspeção direta do seu gestor.

> Foi a partir de uma necessidade, ele [E1R] falou "você faz a cotação com tal empresa, tal empresa e tal empresa. Eu faço um apanhado de duas ou três empresas, para eu tirar o preço mais baixo, desde que a peça tenha uma qualidade boa, [seja de] primeira linha. Aí compramos por lá. Estoque, estoque nós não temos bem dizer, temos estoque de óleo e de filtro. É que as distribuidoras são bem perto, elas entregam em questão de meia hora, 40 minutos está chegando as peças para nós. Quando passamos o orçamento, já pedimos um tempo a mais [para devolução do carro], contando com essa demora para chegar as peças. (Informação verbal)[33].

Para a situação descrita, observa-se o processo *top-down* ocorrendo, pois a mudança da prática ocorreu a partir de uma deliberação do gestor, acatada pelo F1R. Outra situação descrita foi a necessidade de promover o contato com novos clientes pelo aplicativo *Whatsapp*. Assim, foi notada uma imposição de envio de imagens via aplicativo para clientes novos, com o foco em adquirir a confiança e comprovar a ética da empresa e responsabilidade com o veículo do cliente.

> Partiu dele [empreendedor]: "vamos mostrar o que está estragado", como está à peça e depois outra foto com a peça nova, para a pessoa ver a peça velha e a peça nova, não é ao vivo, mas é para o cliente ficar sabendo como está o veículo, como está se encaminhando a revisão, o conserto do carro. Não é que seja assim em todos, ele [empreendedor] têm muitos clientes de 30 e poucos anos, deixa o carro e o que precisar fazer faz, agora clientes novos que não conhecem aí faz [adota a prática de mandar fotos pelo aplicativo]. Isso vai virar um hábito, traz mais segurança para pessoa saber como está o carro, no que está gastando. (Informação verbal)[34].

Posterior às colocações do primeiro entrevistado, foram realizados questionamentos semelhantes ao representante do setor técnico F2R. Ele está na empresa há sete anos e atua no conserto de veículos. Durante o diálogo foram apresentadas situações envolvendo os três processos de formação da estratégia.

Dessa forma, a construção a partir da visão *middle-up-down* se deu pela apresentação de maneiras para solucionar defeitos nos veículos.

> Eu tenho abertura para isso, sempre que eu vejo uma função que eu consigo fazer de um jeito melhor, mais fácil ou mais eficiente, eu sempre sugiro. Principalmente em desmontar. Às vezes a pessoa está habituada a montar a correia dentada de um jeito mais trabalhoso. Eu já bolei [desenvolvi] outro jeito, comecei a montar de um jeito diferente, que é muito mais rápido, fica do mesmo jeito, fica perfeito. E uma coisa que não aceita erro, tem que ser preciso, sempre me saí bem nos macetes. Vamos supor a correia dentada de um Audi, geralmente o pessoal a coloca com o tensor no

> lugar, eu coloco ela e o tensor depois, para facilitar a colocação da correia e depois coloco o tensor, macete que eu desenvolvi, muito mais rápido. (Informação verbal)[35].

Observa-se nessa situação, que a partir de uma atividade padrão, que detém um método definido pela organização para ser executada, o funcionário F2R conseguiu desenvolver uma forma mais célere de efetuar, proporcionando a realização em um menor tempo com o mesmo resultado, ou seja, atividade em um modelo integrador.

Partindo para um padrão emergente de realização da estratégia, foi apresentado o suporte da internet pelo colaborador F3R. Esse suporte consiste em buscar informações adicionais para solucionar problemas do veículo via internet, com pesquisas no banco de dados do *google*. Seu relato evidencia a prática:

> Hoje em dia o meu principal é a internet, estou com dúvida eu olho na internet. Hoje ainda eu fiz isso em uma Pajero que eu estava mexendo. Eu já tinha uma suspeita, mas não era aquela confirmação 100%. Na internet eu tive afirmação 100%, era um solenoide da turbina, eu tinha uma desconfiança dela, fiz os testes e dei uma "conferidinha" na internet, coloquei os problemas e estava lá. Isso é de mim mesmo, tudo o que eu preciso hoje em dia o *google* ajuda muito. E eu passo isso para os outros, quando eu puder ajudar eu passo. Às vezes falo para ela [pessoa, companheiro de trabalho] olhar ou eu olho mesmo. Hoje em dia, a maioria das coisas eu consigo na internet. (Informação verbal)[36].

Outro exemplo levantado pelo entrevistado, como forma de facilitar a busca do diagnóstico para a manutenção, baseado em uma perspectiva emergente, é a utilização de peças usadas com o intuito de fazer testes. Desse modo, é retirada a peça danificada do veículo e no lugar é colocada uma peça de teste, se o carro funcionar normalmente com a troca da peça, já é possível ter um diagnóstico, que consiste na necessidade de colocar uma peça nova no veículo.

> Eu guardo pouca coisa, as vezes um jogo de vela para eu fazer testes nos carros, as vezes eu tiro uma bobina de um carro que está fraca, mas está

> funcionando, se chegar um outro sem funcionar, para eu fazer um teste eu consigo. São peças chave que eu tenho no meu carrinho, não me livro. Ainda hoje fiz o teste de um. Chegou um Renault com motor atrapalhado, sei que aquelas velas costumam dar problema, peguei a vela de um carro que eu tinha tirado por causa da quilometragem, testei e era isso. Não precisei bater cabeça, nem esperar a chegada da peça. Depois voltou para o meu carrinho, deixo guardadinho, se alguém me pede eu empresto. (Informação verbal)[37].

Finalizados os exemplos de estratégia Emergente, faz-se a apresentação de situações que remetem à estratégia Deliberada. Durante a conversa com o F2R foi relatada a entrega técnica como exemplo de comportamento *top-down,* em que, por definição do empreendedor, a entrega dos veículos é feita com o acompanhamento de um técnico, repassando as informações detalhadas sobre a revisão e sempre que possível, apresentando as peças trocadas.

O Funcionário F3R, que atua no administrativo e financeiro da empresa desde 2012, implementou a organização e registro dos veículos por meio de planilha de *Excel,* repasse de informações para o escritório contábil e contas a pagar e receber.

Para exemplificar o conceito do processo estratégico *middle-up-down* foi apresentada a alteração da ferramenta usada para controle de serviços realizados. Antes da entrada do F3R, o registro de atendimentos era armazenado em folhas de OS e arquivadas, dificultando a consulta posterior, que raramente acontecia. Uma mudança provocada por ele foi o repasse das informações contidas na O.S. para o computador, em uma planilha de *Excel,* promovendo a facilidade em encontrar os dados e proporcionando um local com levantamento histórico de cada veículo. Esse trabalho auxilia também os mecânicos nos itens sugeridos nas próximas manutenções.

A construção dessa ferramenta proporcionou uma análise de estratégia no viés emergente, visto que não existia. Porém, a partir do seu interesse em obter as informações de forma facilitada, as planilhas foram desenvolvidas.

> Não tinha histórico de movimentação do mês, nem histórico [de carros] nem financeiro, quantidade de veículos atendidos no mês e o que cada veículo fez aqui na oficina. [Agora] é feito um mapeamento

> todo dia e final do mês tem um global do que foi produzido. A gente consegue ver tudo através de planilhas, introduzimos também a forma de pagamento de cada cliente, o que foi pago em dinheiro, o que foi pago pelo cartão de crédito, cartão de débito. (Informação verbal)[38].

O relato construído por F3R serve para exemplificar o processo de estratégia *middle-up-down*, pois se refere ao aprimoramento do histórico de informações, antes disponibilizadas fisicamente nas O.S. e agora repassadas para o computador. Observa-se também a existência da estratégia emergente no aumento nos itens controlados a título de registros históricos também.

Como última exposição para o processo de formação da estratégia, apresenta-se a visão do Empreendedor.

Com muitos anos de experiência na área mecânica, o E1R trabalha ativamente na organização. Sua rotina é semelhante a dos demais colaboradores, finalizando o dia próximo ao início da noite. Quando é abordado sobre a formação de estratégia, o processo *middle-up-down* é identificado a partir do seu modelo de implantação de melhorias no layout da empresa. Para ele é necessário apresentar as ideias de melhorias e realizar um debate com os funcionários para que a melhor solução seja exposta e convença a todos. Segundo E1R:

> Quando é algo de layout [reforma] é [feito] um debate interno com os funcionários, eles participam, sempre participaram, nisso eu sempre fui muito aberto, sempre boto a minha opinião e digo que eu quero ser convencido do contrário, quero que me tragam algo diferente. E da alteração, dá uma mexida. Olha, eu tinha a ideia de colocar o box em uma outra posição, mas eu fui convencido pelo corpo técnico de que aquele não era o melhor local e eu vejo hoje que aquele não era o melhor local. Eu digo para eles, eu quero que vocês estejam sempre certos. Todo mundo participa, todo mundo participa dessas coisas. [39]

Outra situação trazida, com o propósito de clarear a estratégia integradora foi a mudança de horário de trabalho. E1R tinha o anseio de trabalhar apenas nos dias de semana, encerrando as atividades ao sábado pela manhã. Seu desejo foi levado à equipe que prontamente aprovou a

ideia e sugeriu o prolongamento do período de atendimento ao cliente até às 18h:30 para que os clientes pudessem retirar os veículos durante a semana.

Nessa situação, foi necessário um ajuste de ambas as partes, que compreenderam e concordaram com o propósito do ajuste de horário e juntas chegaram a um consenso. Com isso, a jornada de trabalho se estendeu durante os dias da semana e acabou aos sábados.

Outro ponto de análise realizado durante a conversa com o E1R foi a apresentação de situações a partir da estratégia Emergente quando solicitada a manutenção estrutural do estabelecimento. Segundo o Empreendedor, os funcionários possuem abertura para sugerir melhorias, principalmente no que concerne à questão estrutural da empresa. Há até mesmo colaboradores mais assíduos nesse quesito.

> Eles trazem voluntariamente sem eu pedir, trazem, trazem. Na área principalmente de manutenção do prédio, eles me ajudam bastante, tal coisa está estragada, precisa comprar. Então eu peço um relatório, eu tenho uns dois [funcionários] que são bem ativos nessa área, vamos encaminhar a situação, todos participam, participam nessa área. (Informação verbal)[40].

Já o número de exemplos identificados quanto a estratégia Deliberada foi um pouco maior. A começar pela mudança do comissionamento em grupo para o individual. Nesse modelo, a comissão é diferenciada para cada colaborador. Portanto, o retorno financeiro para o funcionário é proporcional a produção mensal dele.

> Sei que não é o melhor modelo, mas o individual [comissionamento] vale quanto "pesa": produziu, tem X% de participação; não produziu, não tem. Eu já tive coletiva, mas eu saí. Eu sempre brinco, as minhas colunas lá embaixo são muito largas, o povo se esconde atrás. Então o pessoal criava clima, aí um meio que se amarrava, só queria o serviço fácil, se tivesse retorno [retrabalho], ninguém se sentia responsável. O outro vai trabalhar e eu vou receber igual. Isso me fez mudar o comissionamento para individual. Mas eu quero que todos ganhem bem. Eu implantei a comissão coletiva, mas depois passei para o individual. (Informação verbal)[41].

Ainda, relacionada à estratégia Deliberada foi abordada a utilização do *Checklist* NEA – Núcleo Estadual de Automecânicas. Antes não existia um documento que listava os itens que deveriam ser contemplados em uma revisão. Após a disponibilização de um padrão de *Checklist,* ofertado pelo Núcleo Estadual de Automecânicas, até o *ticket* médio da empresa aumentou, pois mais itens foram analisados em uma revisão, contribuindo também, para uma maior segurança do cliente.

Mas a ação implementada pelo gestor e possivelmente a mais elogiada pelos funcionários foi a contratação de uma consultoria em conjunto com o Núcleo de Reparação Automotiva. Essa consultoria é identificada como benéfica pelo corpo colaborativo, pois trouxe mudanças positivas à organização.

> A consultoria tem o peso da opinião de um técnico que vê a empresa de fora, sem paixões, sem apego. Sempre que faço dá um novo ânimo à equipe. A consultoria mudou a parte de organização da empresa, a parte interna do meu escritório, o F2R está colocando em prática, o controle de todos os dados. (Informação verbal)[42].

Com a exposição das entrevistas na Empresa Rodar Auto Center, foi possível constatar – em todas as entrevistas – que a gestão não é embasada em um único modelo de proposição para a elaboração da estratégia.

Foi compreendida durante a conversa com o gestor a abertura aos colaboradores para recomendarem ações, do mesmo modo que é possível sugerir melhorias às propostas apresentadas. Mas, há situações em que é necessário impor práticas, mesmo que essa imposição seja feita de forma branda, caracterizando um processo integrador de formação da estratégia tal qual propõe Andersen (2004 e 2013).

Logo, pode se apresentar em resumo no Quadro 16:

EC1	Funcionário	Estratégia	Relato de situações
Processo de Formação da Estratégia	F1R	*middle-up-down*	-Abertura para sugestões.
		Emergente	-Nova prática de precificação.
		Deliberado	-Adição da função de comprador; -Contato com o cliente via *Whatsapp.*
	F2R	*middle-up-down*	-Discussão de solução de reparos.
		Emergente	-Utilização da internet para solucionar reparos; -Uso de peças de descarte para buscar o diagnóstico.
		Deliberado	-Entrega técnica.
	F3R	*middle-up-down*	-Controle digital de OS.
		Emergente	-Aumento de planilhas para controle financeiro.
		Deliberado	- Não relatado.
	E1R	*middle-up-down*	-Reformas estruturais; -Alteração do horário de trabalho.
		Emergente	-Sugestões de manutenção no prédio e compra de peças.
		Deliberado	-Comissionamento individual; -Uso do *Checklist;* -Contratação da consultoria.

Quadro 16: Formação da estratégia na empresa Rodar
Fonte: Elaboração própria

Nos dados coletados por meio da observação e da análise documental, foi possível perceber o modelo integrador de estratégia no controle digital das O.S. Os arquivos de *Excel* mantidos no computador são mais completos, apresentam informações detalhadas do reparo, a peça utilizada e o tempo para realizar a próxima troca. É possível saber a manutenção que foi realizada e o que será preciso trocar no próximo reparo. O cliente recebe essas informações na entrega técnica e se mantém ciente do tempo necessário para voltar à oficina. Com a digitalização foi possível também adicionar informações sobre a forma de pagamento e assim identificar o perfil do cliente atendido.

No que concerne à formação da estratégia emergente foi visto o processo de precificação ser realizado pelo F1R. Constantemente, durante o expediente, o funcionário do setor de atendimento/consultoria faz ligações para os fornecedores em busca do melhor preço para as peças.

Os orçamentos somente são finalizados após o retorno das distribuidoras de peças.

Observando o cotidiano de F2R foi notado no seu carrinho de ferramentas a existência de peças que são usadas para identificar problemas nos veículos. O funcionário mecânico possui também uma caixa com algumas peças que são usadas durante o processo de diagnóstico nos veículos. Esse material fica em um local distante aos olhos dos clientes, no piso subsolo da empresa, sendo usado também por outros mecânicos.

Já o processo de formação da estratégia deliberada foi notado no contato do F1R com os clientes via *whatsapp.* A mensagem é enviada via aplicativo pelo telefone particular do funcionário. Foram apresentadas por ele algumas conversas que comprovam o envio de fotos mostrando a peça retirada do veículo e posteriormente o automóvel com a nova peça. Os orçamentos também são aprovados por ali, alguns clientes negociam a forma de pagamento diretamente com F1R.

A entrega técnica relatada como uma ação deliberada por F2R foi notada durante o expediente da empresa. Os processos de entrega dos veículos foram feitos quase todos pelo empreendedor acompanhado do mecânico que realizou o reparo. Em alguns casos o F1R fez a entrega no lugar do E1R. Às vezes, as peças retiradas do automóvel também eram apresentadas ao cliente. O mecânico não permanecia todo o tempo junto com o cliente e o gestor, pois normalmente após a sua fala ele se retirava. O encaminhamento do cliente até o setor financeiro era realizado pelo empreendedor ou pelo consultor.

Por fim, o uso do *checklist* foi identificado em todos os momentos. Há um bloco com muitas folhas de *checklist* em um balcão na área de reparo. Os mecânicos retiram uma folha para cada carro e posteriormente ela é levada para o setor de atendimento buscar os orçamentos das peças. O atendimento só liga para distribuidoras com a folha do *checklist* em mãos.

Assim, é destacável a valorização de práticas que emergem na organização, considerando também as atividades que são definidas pelo gestor – deliberadamente - e repassada à realização dos colaboradores.

4.4.2 Estratégia como Prática (EC2) na Empresa Rodar

Nesse tópico é analisada a Estratégia como Prática – SAP. Ela pode ser estabelecida, de forma simplificada, pela interação entre os elementos prática, práxis (atividades) e praticantes (JARZABKOWSKI, 2007).

Com base na apresentação de informações proporcionadas pelo F1R, foi possível compreender a SAP durante situações de construção de orçamento. Foi informado que a tabela tempária – instrumento que define o tempo necessário para algumas manutenções – auxilia na elaboração de quase todos os orçamentos, pois ela classifica os carros em categorias. Porém, em alguns casos, com particularidades, não é possível usá-la. Nessas situações, os funcionários do setor mecânico se juntam para realizar o levantamento de tempo para a mão de obra, ou seja, a partir da SAP.

Nessa conjuntura, a partir de uma atividade ou prática – quantificar o tempo de trabalho – é reunido um grupo de funcionários ou praticantes, para buscar a maneira mais assertiva ou práxis, a partir da definição de como executar o serviço e chegar a uma opinião convergente de tempo para o reparo. Desse modo, são reunidos os colaboradores para definir o tempo necessário para realizar a manutenção no veículo.

Já na entrevista com F2R, foi relatada uma situação envolvendo a Estratégia como Prática no âmbito da organização e limpeza do local de trabalho. Havia a necessidade de manter o ambiente da empresa limpo e organizado – prática. Assim, a equipe de mecânicos se reuniu – praticantes – para definir a melhor forma de executar essas atividades. Foi estipulado que o grupo iria se subdividir em duplas para realizar a limpeza dos banheiros, do pátio, organização das ferramentas e peças de manutenção – práxis.

Na perspectiva do gestor da entidade, a SAP pode ser vivenciada durante o processo de conserto de um veículo, por exemplo. Para ele, a técnica de reparo não é engessada. O colaborador pode iniciar pela parte frontal do automóvel ou pela parte traseira, retirando uma roda ou um equipamento interno. Nesse processo, acontece o compartilhamento de experiências entre os funcionários, ou também chamado de praticantes, em busca da melhor maneira de executar – práxis – uma determinada atividade – prática. O importante é manter a qualidade e controlar o tempo. Ao final, ficou evidenciada no seu depoimento a existência de procedimentos, mas eles não são fixos.

Ficou constatada, a partir da exemplificação realizada, a existência de interação entre a equipe por meio da SAP e a importância desse convívio no cotidiano organizacional.

Assim, no Quadro 17 pode-se resumir essas situações:

EC2	Funcionário / Praticantes	Relato de situações
Estratégia como Prática	F1R	Práticas - situações específicas de precificação; Práxis – união do corpo colaborativo
	F2R	Práticas - organização e limpeza do local de trabalho; Práxis – divisão das atividades
	E1R	- Prática – conserto do automóvel; - Práxis - discussão da técnica de reparo em equipe.

Quadro 17: Estratégia como prática na empresa Rodar
Fonte: Elaboração própria

Os dados coletados por meio da observação e de documentos permitiram identificar a divisão dos funcionários para realizar a limpeza do local de trabalho ao final do expediente. Um funcionário andou pela empresa com um carrinho de reparo recolhendo as poucas peças que estavam fora do lugar. Outro limpou com uma vassoura o pátio, um terceiro colocou os carros que estavam na frente da empresa para dentro do pátio, na área coberta e um quarto desceu para auxiliar a equipe no subsolo, a qual estava composta por um número menor de pessoas.

Assim, foi possível identificar diversos elementos e situações que caracterizam as atividades e práticas que são estratégicas e que são realizadas no dia a dia, sendo essas fundamentais para o bom andamento da empresa e que dependem da interação de todos os praticantes para que ocorra da maneira mais adequada.

4.4.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) (EC3) na Empresa Rodar

O terceiro elemento constitutivo de análise (EC3) faz parte da Estratégia como Prática, sendo formado pelos três fenômenos de Schatzki: entendimento, regras e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006). Como já foi visto, o entendimento se refere saber fazer das ações (SCHATZKI, 2006). As regras envolvem as instruções e as normas prescritas (SCHATZKI, 2002). E o conceito teleoafetivo relacionado ao propósito ou objetivo fim (SCHATZKI, 2001).

Para a apresentação dos dados encontrados no EC3 foram utilizadas as exposições dos colaboradores F1R, F2R e F3R, mas, intensificadas pela apresentação do E1R.

Durante as entrevistas, foram identificadas práticas que se aproximaram de cada um dos três fenômenos. Assim, a análise iniciou

pelo fenômeno Entendimento. A primeira identificação foi relacionada à estrutura física da empresa. Assim, o Empreendedor buscou construir sua oficina com uma altura acima do necessário, em prol de outros benefícios para os colaboradores que circulam no pátio da empresa, conforme destacou na sua colocação baseado no seu conhecimento adquirido.

> Eu sempre entendi que todo lugar tem que ter uma boa altura, um bom pé direito. Isso facilita todo o trabalho, o ambiente fica mais gostoso. Quando eu comecei, fiz o pé direito alto, podia ter feito um metro a menos que ainda estaria alto, mas eu fiz bem alto. Então isso ajuda por demais aqui, a ventilação, a luminosidade, economia de energia, o ambiente, a toxidade do ambiente, eles sobem [os gases] e você não fica em contato. Isso eu já sabia de antes, quando eu comecei a construir aqui, o engenheiro até não queria, mas eu disse eu quero por isso, por isso e por aquilo. (Informação verbal) [43].

Outro ponto onde pode ser identificado o entendimento se dá a partir do conhecimento inerente ao cargo de atendimento/consultor mecânico, que é uma das atribuições do E1R junto com o F1R, bem como o contato com o cliente realizado na chegada do veículo, durante a manutenção e ao final com a entrega técnica. Segundo E1R, é fundamental uma boa conversa com o cliente para compreender suas queixas do veículo e então realizar um serviço muito próximo do esperado (esse é o seu entendimento a partir da sua experiência e vivência no campo). Para o empreendedor:

> Quanto ao tratamento com o cliente, eu sempre comentei que o resultado de uma boa revisão é uma boa entrevista. Com uma boa entrevista com o cliente você consegue captar o que está doente para ele, por que ele veio na oficina, o que o fez vir, se foi uma indicação, o que está incomodando no carro. Para eu chegar bem próximo de uma excelência de serviço no momento da entrega técnica. Os três momentos cruciais de uma revisão hoje, é o durante, o antes e o depois. O durante por que a comunicação ficou facilitada depois do *whatsapp.* Antes era só o antes e depois, [ou seja] fazer uma boa revisão e uma boa entrega técnica.

> O mecânico tem condições de agregar, trazer ele junto, de uns tempos para cá eu comecei a melhorar meu nível de mecânico, uma apresentação melhor tanto pessoal quando de dicção, não pode dizer bobagem também. É nesses momentos que você faz o encantamento. (Informação verbal)[44].

Além dos dois exemplos citados, uma atividade que foi elencada durante a conversa por todos os três funcionários entrevistados, ainda relacionado ao fenômeno de entendimentos a partir da perspectiva de E1R, foi a consultoria externa especializada em oficina mecânica, contratada por meio de negociação conjunta junto ao Núcleo de Reparação Automotiva, além das constantes capacitações realizadas em conjunto com as empesas participantes do núcleo.

O funcionário F2R, no que compete a suas atribuições de controle financeiro, expos sua opinião favorável e sua satisfação com a contratação da consultoria. Destacando que a contratação se deu pelas experiências positivas do E1R com consultores externos nos mais de 20 anos de empresa. Portanto, destaca-se no relato de F2R que a sua formação não é na área administrativa, o que dificulta a tomada de iniciativa em algumas questões. Desse modo, com o suporte do consultor, foi possível implantar melhorias no desenvolvimento das atividades. Segundo o relato, foi possível implantar controle, quanto à forma de pagamento do fornecedor e à forma de pagamento do cliente. Criar um fluxo de previsão orçamentária dos próximos meses, no que se refere a contas a pagar e a receber e o mais importante: saber o custo real de cada serviço e o lucro gerado por ele para a empesa.

Já na visão do mecânico F3R, a consultoria também proporcionou melhorias, como o descarte de peças usadas que antes eram acumuladas para possíveis usos futuros em clientes que solicitavam, conforme relato:

> Às vezes tem aquela mania né, todo mecânico tem essa mania, “essa peça eu posso precisar para alguma coisa” e vai guardando, quando olha está aquela pilha. Ele [o consultor] sugeriu isso, já fizemos [o descarte]. São peças usadas, tem sempre aquele cliente que vem e tem problema em três peças, mas aquela [uma delas] está mais ou menos. Foi trocada por causa de tempo, o cliente quer trocar a gente troca. Se estava boa a gente guardava. Às vezes vinha outro cliente com a peça

> caindo, sem dinheiro, pedia, a gente colocava [a peça usada]. Mas isso abortou, não tem mais. Fizemos uma limpa, foram dois carinhos cheios embora. (Informação verbal)[45].

Na entrevista com o F1R sobre a consultoria, o exemplo foi semelhante ao anterior e a afirmação positiva ficou enfatizada na limpeza e organização da empresa, após o descarte de entulhos causados pelas peças usadas, que estavam armazenadas em diversos pontos da empresa.

Ainda, relacionado ao fenômeno de entendimento, no que se refere às capacitações, o funcionário F2R valorizou essa prática adotada pela empresa e executada por meio do associativismo. Para ele, sempre é possível alcançar o aprendizado e relembrar maneiras de executar os serviços. O exemplo recente listado estava embasado em um treinamento sobre câmbio automático, realizado em uma linguagem direta e esclarecedora, pelo palestrante.

Como último relato de entendimento captado durante a entrevista, sendo também um dos mais impactantes, foi à mudança de foco da empresa. Antes com o atendimento voltado para o balanceamento e geometria, passando seu foco para a área mecânica, principalmente, após a abertura de mercado ocorrida na década de 1990. Segundo o empreendedor:

> Meu carro chefe até uns 10 anos atrás, era a área de geometria e balanceamento. Agora eu mudei o foco totalmente. Eu comecei com balanceamento e geometria, mas eu mudei para mecânica. Hoje não abandonei a geometria e balanceamento, mas onde eu tinha quatro funcionários, hoje só tenho um, que faz inclusive outras coisas também. Eu otimizei essa parte. Isso foi uma mudança de entendimento de mercado, o mercado me fez ver isso, que era necessário mudar. E a minha participação junto à associação do núcleo, me foi uma porta de bastante válida. Isso me deu mais certeza, mais clareza, o núcleo me deu segurança. Quando o núcleo foi criado era capacitação técnica dia e noite, muita capacitação. [Tivemos] o "bum" nas mecânicas, [abertura de mercado para produtos importados] e ai apareceu de um dia para a noite, rapidinho, foi onde a gente precisou se capacitar. O Color [Ex. Presidente Fernando Collor de Mello] tem aquela famosa frase "O Brasil só tem carroça" e ele tinha

> razão. Aí começou a entrar os carros europeus e ninguém sabia mexer em nada. O Brasil até tinha um pouco de tecnologia, mas nada comparado aos carros que chegaram. (Informação verbal)[46].

Os relatos apresentados corroboraram a comprovação da teoria na prática. Há situações em que posições ou cargos exigem um conhecimento, um saber fazer conforme destacado o fenômeno de entendimentos de Schatzki (2006) e aqui ficou evidenciado, principalmente no posicionamento do gestor, por meio do seu conhecimento adquirido pelos anos em que atua na área.

Com o direcionamento para o fenômeno de regra, atividade predominantemente exercida pela diretoria organizacional, foi observada além de situações impositivas, a dificuldade de implantá-las pelo perfil do Empreendedor. O primeiro relato foi fundamentado na exigência do empreendedor em realizar a limpeza completa no veículo após a manutenção. Essa limpeza é realizada pelo colaborador na região frontal do veículo sob o capô do carro e as demais áreas são feitas por uma lavação terceirizada. Segundo E1R:

> Nessa parte eu confesso que sou um pouco paizão, deveria ser muito menos. Chamo a atenção, eles fazem, depois não fazem de novo. Mas a limpeza do veículo foi imposição. Depois da revisão eu quero o carro limpo, por dentro e por fora, quero abrir o capô e ver limpo. Para alguns foi imposição, para outros foi convencimento, entenderam e fizeram. Até tenho um senhor que trabalha comigo há quase 30 anos e para ele eu tive que impor. Não está na cultura dele, ele não entende, está desde a época do fusca, não entende que a aparência é uma coisa muito importante, fala que está aqui para arrumar o carro, não para limpar. É como diz a história da mulher de Cesar "não basta parecer honesta, tem que ser honesta". Quero tudo "lavadinho" tudo limpinho, porque 80% das pessoas reagem pelo visual. É aquela história do visual, auditivo e sinestésico. Essa conversa eu aprendi há 30 anos atrás e é a mesma e funciona, pelo visual. Essa foi minha ideia, eu sempre bato em cima disso, a apresentação e funciona, o cliente abre o capo e até fala "nossa, cheirosinho". Isso foi

> uma coisa implantada, eu exigi. (Informação verbal)[47]

Outra exigência com relação à limpeza, foi o envelopamento dos carros. O funcionário F1R e o gestor E1R destacaram a importância do isolamento de alguns equipamentos internos do carro. Os exemplos expostos foram o isolamento do volante, da alavanca de marcha e do freio de mão com plástico filme e a colocação de capa no assento. Essa última adquirida por meio de negociação conjunta de fornecedores realizada pelo núcleo de reparação automotiva, cujas empresas são participantes. Todos os itens são importantes para que o mecânico não suje o veículo, durante a atividade de manutenção.

Das exigências assimiladas na entrevista com o E1R, a mais enfática tange à disposição dos veículos nos dois pátios da empresa. O gestor exige que os veículos sejam distribuídos nos pátios conforme requisitos. Assim, os carros mais antigos precisam ser colocados no pátio do subsolo e os carros mais novos são dispostos no pátio principal. Para o empreendedor:

> Carro malcuidado, velho, eu não quero no pátio aqui em cima de jeito nenhum [o andar superior é exposto para a rua, o andar inferior é voltado para o fundo do terreno, sem exposição]. Nada contra o dono do carro, mas a empresa existe para dar lucro. Se eu deixo dois ou três carros velhos aqui, daqui a pouco tem uma penca atrás dele. Eu não quero isso, eu quero carro que vai dar lucro para empresa, é para isso que ela existe. E o dono do pau velho [carro antigo], a não ser que seja um colecionador, não vai gastar. Ele não tem, não vale a pena investir. Então, assim, nunca interna quem não pode receber alta. Não bota um carro para dentro da oficina que nunca vai ficar bom, que você não pode mandar para casa e dizer que está curado, porque ele não vai fazer [toda a manutenção necessária]. Isso é fácil [de resolver], pois eu tenho o pátio lá atrás e eu escondo nas bananeiras. Eu quero deixar os carros bonitos aqui na frente, mas não carrões, porque o médio não encosta. Mas eu quero carros bons, isso eu não admito [carros antigos no pátio superior]. (Informação verbal)[48]

Outra imposição exposta, que é melhor classificada como um convencimento, foi a utilização da ferramenta tabela tempária. Essa ferramenta foi desenvolvida pelos empresários, durante as reuniões do núcleo e refere-se ao tempo médio necessário para realizar manutenções. Ela subdivide os automóveis em quatro categorias: veículo popular, veículo médio, veículo importado e caminhonete; e expõem o tempo – em minutos – necessário para realizar reparos envolvendo: suspensão, sistema de freios, embreagem, transmissão, ignição, vedações de motor, sistema elétrico, arrefecimento, sistema de correias, sistema de alimentação e injeção, além de revisões e análise preventiva.

Sua importância está na autonomia e segurança possibilitada ao funcionário na elaboração do orçamento, pois, desse modo, ele pode definir o tempo médio para realizar os reparos no veículo e assim multiplicar pelo valor da hora cobrado pela empresa e definir o preço da mão de obra do serviço. Segundo o F1R:

> Ela me ajuda, eu estava assim meio perdido, tinha que perguntar para ele [Empreendedor]. Agora com essa tabela, é o que salva, não preciso perguntar muita coisa, a não ser quando sai da nossa rotina, aí eu reporto a ele [empreendedor] para ver se é isso, isso e isso. (Informação verbal)[49]

Ainda sobre a tabela tempária, E1R afirmou:

> Isso foi a melhor coisa que aconteceu dentro do nosso núcleo nos últimos tempos. Foi outro item, assim, fundamental na elevação do *ticket* médio, olha não quero exagerar, mas elevou o meu *ticket* médio em 20% a 30%. Tínhamos a prática de colocar mão de obra tanto [um valor fixo], agora dividimos a mão de obra, para fazer uma coisa é X [um valor fixado], para fazer outra é Y [outro valor conforme disposto na tabela], subdividimos. Agora cobramos correto. A gente meio que ia no chute e ficava muito para eu decidir, com isso descentralizou. A tabela tempária foi uma imposição, mas não tive dificuldade, pois quem tinha que assumir a tabela era eu e o [F1R], ele estava sentindo falta, ele adorou, foi uma ferramenta que eu coloquei na mão dele e deu muita liberdade [para ele], autonomia, foi uma ferramenta fantástica, principalmente nos itens

> chave. E o nível de rejeição é mínimo, mínimo mesmo [rejeição no orçamento]. Para o meu jeito de trabalhar aqui está sendo fundamental tão importante quanto o *checklist*. (Informação verbal)[50]

Por fim, uma última observação, enquanto regra adotada pelo E1R, foi a exigência feita à equipe quanto ao cumprimento da norma técnica, definida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, no conserto do carro.

Diante dos relatos, percebe-se no gestor uma dificuldade no que concerne à aplicação da regra a partir da imposição. Mas, em certas situações, ele se mostrou enfático para buscar o cumprimento de suas regras.

Como último fenômeno de Schatzki (2006), a estrutura teleoafetiva, associada à finalidade, é descrita a partir da visão do E1R: seus desejos pessoais que se tornaram pretensões da organização e as ações realizadas em busca desse objetivo.

> Eu sempre gostei de consertar as coisas, de ver a coisa com defeito e consertar. Consertar e cobrar por isso, fazer com propriedade, fazer da melhor maneira possível. Eu sempre gostei disso. Segundo, é um meio de vida, eu acho que é possível ganhar dinheiro, eu fiz escola técnica federal e eu sou muito da parte prática, da parte de execução e isso me dá muito prazer, principalmente quando você consegue deixar [o carro] da forma que gostaria. As capacitações [do núcleo] ajudaram. Meu divisor de águas foi quando eu entrei no núcleo em 1997, faz 20 anos agora, esse foi meu divisor de águas, ali eu vi que algumas coisas que eu tinha pensado estavam certas, outras coisas eu não tinha pensado, ou não sabia como implementar. Eu me sinto realizado dando um bom atendimento e só faz bem feito quando gosta e eu zelo pela excelência. Tanto é que em 37 anos de empresa eu não tenho nenhum caso no Procon. (Informação verbal)[51]

O gestor entrevistado listou apenas um item como seu propósito e por consequente objetivo da Rodar Auto Center: consertar automóveis. Tendo o desejo voltado para a restauração de veículos, o E1R enumerou

algumas atividades realizadas em conjunto, no núcleo de reparação automotiva, que vão ao encontro da sua estrutura teleoafetiva como: a) capacitações, que permitiram logo após a abertura de mercado, no início da década de 1990, a atualização profissional e até hoje são fundamentais, visto que a tecnologia automotiva é atualizada constantemente; b) missões empresariais que apresentaram incrementos técnicos, possibilidade de compra de ferramentas inovadoras, compreensão do funcionamento de alguns fluídos no automóvel entre outros pontos; E, c) a união de empresários, vistos como parceiros, que apoiam e compartilham informações constantemente, porquanto perceberam a importância da ajuda mútua para a evolução do segmento.

Desse modo, tem-se no Quadro 18:

EC3	Funcionário	Estratégia	Relato de situações
Três fenômenos de Schatzki (2006): Entendimento, Regras e Estrutura Teleoafetiva.	F1R	Entendimento	- Não relatado.
		Regras	-Envelopamento dos carros; -Uso da tabela tempária.
	E1R	Entendimento	-Estrutura física; -Atendimento ao cliente; -Capacitações; -Mudança no foco da empresa.
		Regras	-Limpeza dos veículos; -Envelopamento dos carros; -Disposição dos veículos no pátio; -Uso da tabela tempária; -Uso da norma técnica.
		Estrutura teleoafetiva	-Consertar automóveis.
	Todos os funcionários	Entendimento	-Capacitações; -Consultoria externa.

Quadro 18: Fenômenos de Schatzki (2006) na empresa Rodar
Fonte: Elaboração própria

Na coleta de dados por meio da observação e de documentos a partir dos três fenômenos de Schatzki (2006) foi notada, a partir do conceito de entendimentos, a estrutura física do empreendimento, que por ter um pé direito alto almejou uma luminosidade maior, com uma

circulação grande de vento que permite manter o local com um odor neutro, sem o cheiro forte de motor ligado.

Já no que se refere às regras de Schatzki (2006), foi observado o envelopamento do banco de todos os carros. Alguns não tinham papel filme no freio de mão, mas igualmente todos possuíam papel filme no volante.

Foram vistas três tabelas tempárias na empresa, uma estava na mesa do F1R e as outras duas no financeiro. Foi notado o F1R utilizando a tabela na construção do orçamento. O setor financeiro fez também uma consulta antes de confirmar um orçamento ao cliente no momento do pagamento.

O conceito de regra foi observado de forma unânime na limpeza do veículo. Todos os automóveis que estavam disponíveis para retirada encontravam-se totalmente limpos. A região do motor na parte frontal do automóvel estava limpa e brilhando, como se o automóvel estivesse saindo da concessionária, como se ele fosse novo, os equipamentos de plástico brilhavam como um "sapato recém engraxado".

Ainda, quanto ao conceito de regras foi notada a distribuição dos automóveis. Alguns modelos de veículos mais antigos como *Escort, Gol G3, Corsa* ano 2000 e *Corolla* 9ª geração estavam no pátio que não possui acesso pela rua. Desse modo esses veículos não são vistos pelos clientes que chegam na oficina. Já modelos como *Hb20*, *Renegade, Ônix* e *March* estavam no pátio principal da empresa, que é possível visualizar pela rua e pelo cliente quando esse chega na empresa.

Desse modo, com a finalização dos dados encontrados na empresa Rodar Auto Center, passa-se aos resultados da coleta de dados realizada na empresa BASA.

4.5 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS (EC) NA BEM AUTO SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS (BASA)

Última organização a contribuir nesta pesquisa, a Oficina BASA mantém-se semelhante ao já apresentado nos dois casos anteriores.

Da mesma forma, para análise dos elementos constitutivos foram realizadas: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação não participante.

As entrevistas foram realizadas com um funcionário do setor de atendimento e comercial F1B; com um funcionário do setor de compras F2B; com um colaborador da parte técnica F3B e com o empreendedor E1B. Por motivo de indisponibilidade, o setor financeiro não contribuiu

com a pesquisa, como pode ser visualizado no Quadro 19 do protocolo de entrevistas. O Quadro 19 dispõe a alcunha dada aos entrevistados, bem como seus respectivos setores e informações relativas às durações da entrevista.

Entrevistado	Setor o qual faz parte	Tempo estimado	Tempo realizado
F1B	Comercial/atendimento	25 min	18 min
F2B	Compras	25 min	17 min
F3B	Mecânico	30 min	19 min
E1B	Empresário	30 min	2h03min

Quadro 19: Protocolo de entrevistas
Fonte: Elaboração própria

A análise de documentos contemplou no recebimento de atas de reunião.

Já a observação ocorreu durante visitas à empresa, esse processo foi construído em três encontros.

Foi analisado cada elemento constitutivo dessa pesquisa, considerando a coleta de dados realizada na Empresa BASA.

4.5.1 Processo de Formação da Estratégia (EC1) na Empresa BASA

Constando como primeiro elemento constitutivo, o processo de Formação da Estratégia é dividido a partir de três modelos já apresentados. Logo, a Estratégia Deliberada foca nos desejos da direção geral. A Estratégia Emergente envolve todos os colaboradores no processo (MINTZBERG; WATERS, 1985) e a Estratégia *Middle-up-down* ou integradora (ANDERSEN, 2004, 2013) une ambos os conceitos citados, simultaneamente (NONAKA, 1988)

Para começar a apresentação do que foi coletado, segue a descrição do funcionário F1B, uma das três pessoas que compõem o setor atendimento/recepção e está na empresa há 29 meses.

Quanto a abordagem integradora, essa foi evidenciada na abertura para a sugestão de melhorias no que tange à prática. Foi exposta também a percepção quanto à importância de se ter uma equipe alinhada, em que os setores de peças, mecânica e atendimento estejam convergindo e compreendendo a importância da mudança constante, a fim de que que o processo definido pela empresa seja melhorado continuamente. O exemplo relatado está embasado na aplicação do *checklist*. A direção da organização solicita ao setor de atendimento a verificação de mais de cem

itens que compõem o *checklist* completo. Porém, quando o cliente é incisivo ao afirmar que só fará a manutenção no que solicitou, o atendente repassa a informação ao mecânico, solicitando a não aplicação do *checklist*, visto que a sua utilização iria apenas onerar a equipe.

Mantendo a análise no *checklist*, mas considerando a formação emergente, que surge na base organizacional, o F1B percebeu a mudança de perfil de cliente após a análise total do veículo – aplicação do *checklist*. Para ele, a empresa está atingindo um novo nível de consumidor, que são mais exigentes e preocupados com a segurança, valorizando a manutenção preventiva. Diante disso, foi repassada essa convicção à alta gerência, que solicitou ao marketing – terceirizado – a exploração dessa informação, em busca de melhores resultados à empresa.

Outra situação de processo emergente exposta por F1B abrange a entrega técnica. Como ele não possui formação na área mecânica, em algumas situações F1B faz o pedido para que o mecânico acompanhe a entrega técnica ao cliente, para transmitir confiança e repassar todas as informações necessárias. Segundo relato de F1B:

> Como eu não tenho, vamos dizer, formação técnica [na área mecânica], eu peço para o mecânico orientar nas coisas que eu não estou habituado a fazer. Eu que peço [para ele me acompanhar], eu senti a necessidade de ter um mecânico lá. Em algumas ocasiões, em que o cliente é um pouco mais curioso com relação à mecânica, ele vai querer um termo técnico, eu não vou saber falar, então eu prefiro que o mecânico dê essa orientação para ele. (Informação verbal)[52].

Já o conceito de processo deliberado de gerir as diretrizes da empresa, uma exemplificação trazida também por F1B, foi a atividade de pós-venda. A empresa, por meio dos gestores, adicionou recentemente às demandas do setor de atendimento a realização do pós-venda, ou seja, o atendimento depois que o cliente realizou a manutenção do veículo. Essa atividade consiste na verificação, junto ao cliente, de como está sendo sua percepção quanto à manutenção realizada. É também de responsabilidade do atendente a programação da próxima manutenção. Sabe-se, por exemplo, que o óleo precisa ser trocado, em alguns casos, a cada seis meses ou 10.000km. Desse modo, o atendente programa o sistema, que avisará ao cliente, via mensagem no telefone, quando a próxima manutenção se aproximar.

Outro setor que contribuiu na análise do primeiro elemento constitutivo foi o setor de compras, por meio da F2B que está na empresa há quase um ano e divide a função com mais duas pessoas. Caracterizando o processo *middle-up-down,* a situação levantada foi a alteração no estoque realizada pela equipe. Anteriormente, somente uma pessoa atualizava o sistema. Notou-se que as informações sobre o estoque contidas no *software* não condiziam com as peças disponíveis. Assim, o setor de estoque mudou. Agora os três funcionários que fazem as compras das peças também atualizam o sistema e conferem o estoque. Esse processo mudou com o intuito de manter as informações do sistema mais próximas da realidade encontrada no estoque. Assim, F2B afirmou:

> A gente fechava a O.S. e esquecia ela. Só que estava dando desfalque no estoque, tinha estoque positivo, estoque negativo. Começamos a acompanhar o estoque e percebemos que ele tinha muita coisa errada, porque era só uma pessoa que fazia tudo, foi aí que o setor mudou para três pessoas. Então só aquela pessoa tinha as informações, perdemos todas as informações, pois o sistema estava incorreto. Foi aí que criamos o relatório de custo, onde a gente acompanha todo o custo das peças, porque não tínhamos mais o custo real do que estávamos pagando nas peças. Hoje eu fiz o relatório de ontem, o acompanhamento médio do custo das peças de ontem e o lucro. Ou seja, a gente teve que criar esse controle para acompanhar o estoque. Eu vejo peça por peça, acompanho o custo, já acompanho o estoque e vejo se tem algo irregular, para melhorar o nosso estoque, que estava todo defasado. Isso foi uma coisa que a gente teve que criar [equipe de compras], a gente está sempre dando opinião, todos nós em conjunto. Essa abertura é ótima, pois se eu vejo que está no estoque e não está no estoque, pensa no prejuízo ao cliente, quando eu prometo um serviço rapidinho, mas não tenho a peça. (Informação verbal)[53].

Já como processo emergente a situação relatada se baseou no serviço realizado para locadoras de automóveis. O funcionário F2B sugeriu uma mudança no processo de fechamento das ordens de serviço, a qual foi plenamente adotada. Anteriormente, as O.S. chegavam às 17h para serem finalizadas até às 18h, o que dificultava o processo e muitas

vezes exigia a necessidade de se fazer hora extra. A mudança sugerida consistiu no fechamento dos valores de cada O.S. antes do término do serviço. Assim, quando o reparo é finalizado o valor a ser pago já está pronto. Esse processo agilizou principalmente os reparos em veículos de locadoras, os quais possuem valores diferenciados – onerando mais o processo – devido ao alto volume de automóveis. Para F2B:

> Aqui entra muita [serviço de] locadora para gente, então temos que revisar a O.S. [ordem de serviço] com os valores que eles aprovam. Antes ia O.S. para mim na hora de fazer o fechamento dela, as vezes vinha cinco O.S. juntas e eu demorava muito tempo para fechar essas O.S. e acabava atrapalhando, porque eu faço outros serviços. Então eu sugeri que quando fosse aberto essas O.S. eu já mudaria todos esses valores, eu já colocaria o número da aprovação e para fechar eu só iria conferir e mandaria fechar, porque o fechamento é às 17h, sobe o que tem para subir e tem que fechar e as 18h a gente tem que ir embora, porque não pode fazer horário depois. Então eu sugeri que quando fosse aberta a O.S. da locadora, a gente já colocaria todas as informações necessárias e na hora de fechar a gente mandaria para frente, porque a O.S. da locadora atrasava, tem que fazer ajuste de preço e a equipe de baixo não pode dar desconto, só eu e o gerente podemos dar desconto porque a gente sabe o custo e a média do que pode aprovar. Antes naquela correria a gente não dava conta, então eu sugeri que isso fosse feito no começo, na abertura da O.S. (Informação verbal)[54].

Já na perspectiva de processo deliberado, F2B ressalta a mudança dos setores da empresa. Antes as pessoas atuavam de forma independente dentro do mesmo setor. Hoje as funções são conhecidas e as atividades são compartilhadas. Quando um funcionário não comparece, logo ele é substituído por outro que esteja apto a desenvolver todas as atividades. Desse modo, a empresa não fica dependendo de um funcionário específico, pois mais de uma pessoa conhece e sabe desempenhar a atividade.

Prosseguindo com a coleta, foi entrevistado o F3B, colaborador do setor mecânico que possui experiência de mais de dez anos na área. Durante a coleta, foram observadas situações em que ocorre o processo

m*iddle-up-down* a partir da sua autonomia de avaliar o serviço e, dentro da sua experiência, realizar da forma mais prática, mais simples ou mais rápida. O exemplo exposto seguiu o procedimento de reparo do motor, com a retirada dele e da caixa junto, mesmo sendo um processo mais demorado, a praticidade e segurança eram maiores, considerando o espaço restrito na parte interna do carro.

Tendo em conta o processo de formação da estratégia emergente, o F3B relatou a abertura da empresa a utilização de novas ferramentas que facilitam a busca do diagnóstico.

> Eu trouxe um sistema, que eu trabalhei em uma empresa anterior que era especializada em rodas e pneus. Lá eles usam um macaco hidráulico pequeno para retirar a suspensão dianteira dos veículos e aqui eles ainda não tinham adotado essa ideia. Eu trouxe a ideia de lá, foi bem aceita e o pessoal [funcionários da empresa] estão usando até hoje. (Informação Verbal)[55].

Já na caracterização do processo deliberado, pode-se identificar a exposição das normas da empresa, ou seja, os direitos e os deveres dos funcionários, suas obrigações, as quais não estão relacionadas às atividades. Porém, sempre com a possibilidade de fazer sugestões para melhorias. O exemplo foi construído a partir da arrumação da empresa:

> Aqui tem isso, cada um é responsável pelo espaço que trabalha, pelas suas ferramentas e pelas ferramentas especiais que são da empesa. Na organização do pátio, pela manhã ou no final do dia a gente pega e dá uma ajeitada [organizada], já descarta as peças que foram substituídas. No caso do plástico e do papelão, a gente coloca no descarte correto. A gente tem essa organização. Tem um espaço na ferramentaria [com peças da empresa, para todos] cada um que vai usar pega a ferramenta e coloca a ficha com a [sua] identificação, o nome dele e coloca no lugar. Por exemplo, se eu quero usar um encolhedor de molas e está com o [João] mecânico, eu tiro a ficha [dele], coloco a minha e pego com ele [o equipamento]. (Informação verbal)[56].

Para o fechamento das entrevistas do elemento constitutivo de pesquisa, passa-se a exibir a visão do gestor E1B da empresa. Assim, o processo *middle-up-down* ocorreu para a ratificação das informações emitidas pelos colaboradores anteriores e como exemplo foi citado o apoio dos funcionários no processo de modificação do fluxograma de alguns processos da empresa, semelhante ao citado por F2B.

Seguindo para um olhar emergente, o gestor destacou a cooperação dos funcionários quanto à importância de manter o relato do cliente na O.S. A intenção foi transmitir as particularidades de cada cliente para o sistema, visando à utilização pelo setor de pós-venda. Desse modo, a informação não é pedida e pode ser usada para acionar a garantia da peça. Portanto, E1B relatou que:

> Às vezes são pequenas ações, mas sempre ocorre... esses dias, eles estavam comentando [sobre] o relato do cliente, isso vai na O.S. Depois que fecha a O.S. é apagado o campo do relato do cliente e isso, para o pós-venda, atrapalha, porque a opinião do cliente precisa ser abordada no pós-venda. Então foi solicitada a mudança do campo, para não apagar essa informação. Acharam uma solução para não apagar, para não perder essa solução. O pedido veio nas reuniões; ideia deles, porque, às vezes, as fichas transitam de um setor para o outro, mas as informações precisam permanecer, porque o serviço vai terminar no pós-venda. Ele [o setor de pós-venda] precisa dessa informação, para o cliente dar atenção a esse pós-venda, já que, às vezes, será trocada ainda na garantia. Às vezes, pode ser visto o problema antes e você consegue usar a garantia. (Informação verbal)[57].

Por fim, na abordagem deliberativa, os exemplos contemplaram alguns momentos da empresa, entre eles as exigências na entrega técnica, em que a empresa adota a política de apresentação das peças trocadas no veículo. Após a exposição, é solicitada ao cliente a autorização para realizar o descarte. Desse modo, quando há peças usadas nas bandejas, sabe-se que o veículo ainda não foi devolvido ao proprietário.

Outro ponto colocado foi a utilização da tabela tempária pelo setor de atendimento. Para o E1B, ela ajuda na elaboração de alguns orçamentos quando surgem dúvidas. Ela representa uma referência, um

suporte. Antes era usada apenas a experiência dos mecânicos, de modo informal.

Os exemplos, considerando a perspectiva deliberada, são finalizados com a exibição de uma política da empresa, baseada na importância de consultar sempre a assessoria jurídica – a contratação de uma consultoria jurídica foi realizada pelo núcleo em conjunto – antes de tomar decisões, principalmente quando há a possibilidade de gerar implicações aos funcionários e aos clientes.

Consequentemente, percebeu-se que a organização detém um perfil semelhante às demais apesentadas. Existem exigências, mas há também abertura para a colaboração dos funcionários no que tange ao desenvolvimento das atividades, resumido no Quadro 20.

EC1	**Funcionário**	**Estratégia**	**Relato de situações**
Processo de Formação da Estratégia	F1B	*middle-up-down*	-Autorização para não aplicação do *checklist* completo em algumas situações.
		Emergente	-Constatou novo perfil de cliente e repassou para exploração em marketing.
		Deliberado	-Realização de pós-venda; -Programação de manutenção no sistema.
	F2B	*middle-up-down*	-Mudança no estoque.
		Emergente	-Mudança de processo com locadoras de veículos.
		Deliberado	-Mudança de atribuições no setor.
	F3B	*middle-up-down*	-Reparo nos veículos.
		Emergente	-Implantação de novas ferramentas.
		Deliberado	-Normas da empresa.
	E1B	*middle-up-down*	-Apoio as mudanças no fluxograma.
		Emergente	Manter relato do cliente na OS.
		Deliberado	-Exigências na entrega técnica; -Uso da tabela tempária; -Consulta a assessoria jurídica.

Quadro 20: Formação da estratégia na empresa BASA
Fonte: Elaboração própria

A partir da observação e de documentos, o processo de formação da estratégia na perspectiva integradora foi identificado em algumas O.S. nas informações do cliente. Em algumas fichas, há relatos especificando exatamente o que o cliente quer realizar de reparo, nesses casos o *checklist* não é aplicado por completo.

Para o processo de formação da estratégia a partir do conceito emergente, foi percebido um novo nível de perfil de cliente e repassado ao setor de marketing – terceirizado – para exploração. É possível constatar essa mudança na exploração dos dados a partir das informações que são postadas no aplicativo *instagram* da empresa. As postagens diferenciadas buscam atingir um público com automóveis de banco de couro; manutenção em veículos de altíssimo padrão como *Porsche* e *Pontiac Solstice*; e até um destaque para a sustentabilidade a partir de uma divisão rigorosa dos resíduos sólidos.

Mantendo o enfoque emergente, foi visualizada a utilização por F3B de um equipamento diferenciado para auxiliar no processo de manutenção da suspensão de um veículo.

Já com o foco para o processo deliberado foi apresentado por F1B o sistema usado para buscar as informações do cliente antes de realizar o pós-venda. É cadastrado no *software* o pedido de aviso ao cliente quando é necessário realizar a próxima manutenção, desse modo o sistema envia de forma independente no momento adequado. As informações recebidas do cliente após o reparo também são adicionadas no *software*.

Ainda, considerando a formação deliberada, a empresa possui uma série de normas. Essas normas estão documentadas e são apresentadas aos colaboradores do momento do ingresso da organização. Todos os funcionários precisam assinar o recebimento e o conhecimento do conteúdo antes de serem contratados.

Por fim, como última evidência do processo deliberado, é mantido no balcão onde ficam os funcionários do setor de atendimento um exemplar da tabela tempária e duas ficam no setor de compras e finalização dos orçamentos. As tabelas são usadas constantemente para o fechamento dos orçamentos.

Assim, percebe-se que a empresa BASA adota em seus procedimentos a caracterização de todos os processos de formação da estratégia que vai de deliberada a emergente, passando pelo processo *middle-up-down* em todas as suas atividades.

Posteriormente, apresenta-se o conteúdo referente ao segundo elemento constitutivo na empresa BASA.

4.5.2 Estratégia como Prática (EC2) na Empresa BASA

O elemento constitutivo (EC2) dessa pesquisa é a Estratégia como Prática – SAP. Conforme já exposto, ela pode ser definida pela interação entre os elementos prática, práxis (atividades) e praticantes (JARZABKOWSKI, 2007).

Iniciando com o posicionamento do funcionário F1B após a apresentação do conceito do EC2, notou-se a convergência de opinião de F1B com a teoria, pois a compreensão do colaborador subsistiu na importância de manter todos os setores da empresa alinhados. Com isso, os praticantes definem, a partir de uma autonomia concedida pela gerência, a melhor forma de executar as atividades. O exemplo colocado está relacionado à compra/repasse de peças ao setor mecânico. Contudo, essa experiência foi identificada e bem apresentada pelo F2B. Assim, a colaboradora do setor de compras – F2B – relatou o problema e a solução pensada em conjunto com a equipe:

> Aconteceu recentemente de a gente atrasar alguns carros, aí foi colocado lá em cima [setor de compras], o que que está acontecendo que está atrasando os carros. O que estava acontecendo, é que as peças estavam chegando, às 10h, por exemplo e o carro tinha que ser entregue ao meio dia, [mas] aí a peça só era retirada às 11h, ou seja, o atraso estava acontecendo na retirada do mecânico. [Assim] foi instalado um televisor, o gestor ali embaixo, tem [acesso a] um televisor ali embaixo, todos têm acesso, independente, os mecânicos e os consultores. Se o técnico não vê, o consultor pode olhar e avisar que a peça do celta [carro] chegou, está no setor de peças. Isso foi uma coisa para ajudar a entregar os carros. Esse foi um procedimento que a gente incluiu, de coloca a hora para o consultor estar a par [sabendo] e avisar o técnico para pegar a peça no horário correto e não atrasar a entrega do carro. Isso melhorou em 80% a entrega dos carros. (Informação verbal)[58].

Assim, a partir de alguns praticantes – setor de compras e setor mecânico – a informação sobre o recebimento das peças foi alterada, – práxis – incluindo um aviso pela televisão para que os mecânicos estejam cientes da chegada da peça – prática.

Já na conversa com o F3B foi identificada, conforme igualmente relatado nas outras empresas, a valorização da reunião com a equipe – praticantes – para solucionar dificuldades, dar suporte a outros colegas de trabalho e pensar em estratégias melhores – práxis – durante as atividades cotidianas – práticas.

Por fim, o gestor – E1B – evidenciou sincronia no discurso com o funcionário F3 e apontou a interação nas reuniões semanais com as equipes, de forma individual e coletiva, caracterizando a SAP. Essas são reuniões rápidas e participativas, com o intuito de repassar informações e ouvir os funcionários, visando ao desenvolvimento da empresa a partir de um conjunto de ideias de todas as pessoas envolvidas. Como exemplo, foram citadas as melhorias no *layout* da empresa e a implantação da retífica de freios baseadas em uma construção conjunta.

Portanto, a Estratégia como Prática fica evidente nas técnicas, procedimentos e atividades desenvolvidas pela empresa, valorizando o envolvimento dos atores na rotina organizacional ao buscar a melhoria das atividades. Resumidamente, verifica-se no Quadro 21:

EC2	**Funcionário / Praticante**	**Relato de situações**
Estratégia como Prática	F1B	-Prática - compra e repasse de peças ao setor mecânico; - Práxis – instalação de uma tv informativa.
	F2B	-Prática - compra e repasse de peças ao setor mecânico; - Práxis – instalação de uma tv informativa.
	F3B	-Prática - realização de reuniões periódicas; -Práxis – definição em reunião da melhor maneira de agir.
	E1B	-Prática - realização de reuniões periódicas; -Práxis – definição em reunião da melhor maneira de agir.

Quadro 21: Estratégia como prática na empresa BASA
Fonte: Elaboração própria

Na coleta de dados, por meio da observação e de documentos a partir do processo de estratégia como prática, foi observada a instalação de uma televisão de pequeno porte na área central entre o setor mecânico e o setor de atendimento. A televisão continha apenas um fundo preto com palavras em caixa alta escritas na cor branca. Havia nela nome de peças e o horário de chegada de cada uma. Após a retirada da peça a informação era excluída do painel pelo setor de compras.

Na sequência apresenta-se os fenômenos de Schatzki (2006) que complementam a caracterização da estratégia como prática na empresa.

4.5.3 Os três fenômenos de Schatzki (2006) (EC3) na Empresa BASA

O terceiro elemento constitutivo de análise (EC3) faz parte da Estratégia como Prática, sendo formado pelos três fenômenos de Schatzki: entendimento, regras e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2006).

O entendimento se refere ao saber fazer das ações (SCHATZKI, 2006). As regras envolvem as instruções e as normas prescritas (SCHATZKI, 2002). E o conceito teleoafetivo relacionado ao propósito ou objetivo fim (SCHATZKI, 2001).

Para a apresentação dos dados encontradas no EC3 foram utilizadas exposições realizadas pelos colaboradores F1B, F2B e F3B, mas, aprofundado pela apresentação do E1B.

O primeiro item apresentado como entendimento pelo E1B foi a contratação da consultoria em conjunto com o núcleo de reparação automotiva.

> A gente já tinha feito algumas coisas antes dele chegar, mas agora com o suporte dele [consultor] mais efetivo, nós já sabemos onde queremos chegar, onde [o que] iremos atacar. A ideia é continuar por um bom tempo. E nesse molde que fizemos [contratação conjunta] com o núcleo, acaba ficando mais viável, baixando o custo. Para ele também facilita, porque não vai atender só uma [empresa], vai até mais de um. Queremos continuar com essa parceria. (Informação verbal)[59].

A funcionária F2B corroborou com esse exemplo, reforçando a importância da contratação da consultoria para o setor de compras:

> É, mudou com a entrada da consultoria agora [recente]. Eu senti diferença com a mudança do estoque, que foi uma sugestão dele, de vender o nosso estoque que estava parado. Ele sugeriu a parceria com a Scherer, foi ali que conseguimos liberar bastante o estoque, coisas que estavam paradas desde 2014. Então, deu uma diminuída

> bem legal, bem boa com relação a isso. (Informação verbal)[60].

Vale ressaltar, para uma melhor compreensão, que o consultor contratado pelo grupo, faz parte do Núcleo Estadual de Automecânicas e utilizou da sua abertura e *know-how* com a distribuidora de peças Scherer, para diminuir o depósito da empresa BASA.

Ainda, baseado no conceito de entendimento, para o processo de entrega técnica, o gestor apresentou uma visão diferente da solicitada pelo consultor, para algumas situações quanto à entrega técnica. Para ele, a devolução do carro pode ser feita pelo colaborador, é importante dar essa autonomia ao funcionário – mais tarde esse posicionamento irá ao encontro da estrutura teleoafetiva, com a valorização do funcionário. Ele reconhece que em algumas situações, o seu envolvimento é relevante, quando o cliente não se sente confortável com o funcionário, mas somente nesses casos, pois o seu entendimento está baseado na autonomia que é dada ao funcionário.

Ainda, no fenômeno de entendimento, outra situação apresentada foi a de estruturação da empresa no que concerne à disponibilização do serviço de geometria e balanceamento de maneira mais independente – fisicamente – dos demais serviços da empresa. A intenção é facilitar a absorção de demandas oriundas de outras oficinas para o serviço específico de geometria e balanceamento. Assim, E1B afirmou:

> A gente estruturou a [o setor] geometria e balanceamento, eu coloquei na esquina [a empresa é estruturados em dois galpões, unidos por um corredor. A parte de geometria fica no terreno de esquina, mais visível] ela fica mais separada, até porque se tu tens uma oficina em movimento, te dá credibilidade, a geometria e o balanceamento na porta chama a atenção, essa é a função. Outra [coisa] é que a gente atende geometria e balanceamento de outras oficinas. A oficina que indica o cliente para vir aqui, não quer que ele [o cliente] fique exposto à outra oficina completa. Vendo que tudo pode ser feito aqui, [eu poderia] roubar o cliente dele. Se ele tivesse que entrar na nossa estrutura para fazer o balanceamento e a geometria, ele não iria mandar, porque ele sabe que nós iríamos absorver o cliente dele, ele tem medo da concorrência. Aqui ele fica tranquilo, porque ele sabe que o José [funcionário da Bem Auto] não tem

> contato direto com os atendentes. Quando ele recebe um cliente particular, vai direto [para o setor de balanceamento e geometria]. A suspensão também ficou voltada para a rua, para não precisar entrar com o carro aqui, [pois] depois quando for testar [o carro após a execução do serviço], tem que tirar outro carro que está atrás dele, [ou seja] para não atrapalhar o fluxo da oficina. (Informação verbal)[61].

Último ponto destacado por E1B na construção do Entendimento, foi a organização. Para ele a organização da empresa é fundamental. Há uma insistência permanente com a equipe para que a empresa se mantenha ordenada.

A segunda estrutura abordada refere-se às regras. Exibida nas conversas com o F2B e F3B, o *checklist* foi apresentado como parte do processo deliberado e compreende também o fenômeno de regra de Schatzki (2006). Segundo o F3B, é solicitado ao cliente a autorização para aplicação do *checklist* a fim de que, ao final, o consumidor tenha um diagnóstico total dos reparos necessários. Para F2B, a aplicação do *checklist* é uma imposição, refere-se à nova regra da empresa.

Outra situação envolvendo as regras da empresa, que foram expostas com relação ao comportamento dos funcionários, destacado na conversa com E1B, foi o contato com o carro do cliente. É necessário respeitar um percurso fixado para testar o veículo, pois não se pode entrar em carro de cliente sem a capa no banco, no volante e no freio de mão. Tampouco é permitido ligar o rádio. Essa imposição da empresa é explicada por E1B e está pautada nas regras da empresa a partir do consentimento ético e moral da mesma. Segundo E1B:

> Nós temos aqui o leva e traz [levar o cliente até onde deseja, após deixar o carro na oficina]. O cliente chega aqui e diz "me leva lá, pode ser com o meu carro". Não, pera, nós temos um carro para levar, não vou assumir o risco com o carro do cliente. Quando se tem um trajeto para fazer, um teste com um veículo, já tem um trajeto definido, não pode fugir disso. Quando é teste de suspensão é a quadra, quando é um teste de rodagem já pega a BR 101, vai até o trevo de Barreiros e volta; tem um percurso a ser feito. Outra coisa, as regras são básicas: não entrar no carro do cliente sem capa de banco, não descansar em carro de cliente na hora

> do meio dia; não quero ninguém descansando em carro de cliente, não ligue o rádio, não mude, jamais a estação do rádio. Acho que isso já incorporou na empresa, as pessoas respeitam. Isso está no contrato de trabalho, é necessário respeitar os pertences do cliente. (Informação verbal)[62].

As capacitações disponibilizadas pela empresa estão relacionadas à estrutura teleoafetiva identificadas na conversa com E1B, mas são representantes também das regras, pois elas constam no contrato de trabalho do funcionário. Eles possuem a obrigação de realizar, mesmo em horário diferente da sua atuação, nesse caso, realizadas como pagamento de horas extras.

Como última exposição do conceito de regra identificado, faz-se a utilização da exposição da rotina de trabalho de F1B e suas tarefas fixas:

> Eu tenho uma agenda, que eu tenho que seguir ao decorrer do dia. Vão surgir outras coisas para eu fazer, mas eu tenho que entregar, por exemplo, na mão da Joana [gerente do setor de compras] até ao meio dia o relatório de custo pronto. Eu tenho que entregar as notas do dia anterior, do financeiro lançado, do administrativo lançado e o relatório pronto. Isso eu tenho que entregar todo dia até o meio dia. Essa foi uma regra criada, pois ela [gerente do setor de compras] precisa conferir tudo antes de mandar para a contabilidade. Esse é um processo que a gente segue um cronograma. (Informação verbal)[63].

Voltado à estrutura teleoafetiva, o E1B classificou o envolvimento com o funcionário como representante do seu propósito e finalidade da empresa. Para E1B:

> Eu podia ter trabalhado com algo mais individual, mas eu gosto de criar oportunidade. A gente cria oportunidade para as pessoas e com o tempo a gente vai percebendo isso. Uma vez um geometrista me disse que o dono da empresa deveria fazer aquele trabalho lá, mas quanto emprego ele gera não fazendo aquele trabalho. A gente tem que criar oportunidade para as pessoas. Ver as pessoas se desenvolverem é interessante; a gente se sente padrinho, né? Tenho um funcionário

> aqui que começou na lavação, mas ele queria trabalhar na mecânica. Eu disse, vou te dar uma vaga de mecânico, mas você tem que fazer o curso técnico. Porém, para fazer esse curso técnico, você precisa terminar o segundo grau. Ajudei-o a terminar o segundo grau e hoje [ele] está cursando o curso técnico. Já está trabalhando como ajudante de mecânico. A gente vê a evolução das pessoas, isso é gratificante também. Sempre falando [tratamento] de forma respeitosa, cuidadosa, nunca elevando o tom de voz, sempre tratando com muito respeito. Existe uma paixão pelo o que a gente faz. Eu trabalho com a família, é uma empresa familiar. Crio uma oportunidade para os filhos. Preciso mostrar para meus filhos que as coisas não são tão simples, envolvê-los no negócio ficou mais fácil de educar, [eles] dão valor às coisas. (Informação verbal)[64].

Ao encontro dessa visão, as capacitações técnicas, realizadas na sua maioria em parceria com o núcleo de reparação automotiva, são compreendidas como essenciais à organização. De acordo com E1B:

> A gente sabe que a gente dissemina essa ideia, a gente não tem medo de passar uma informação. Hoje nós colocamos no CNAE [Classificação Nacional de Atividades Econômicas] da empresa de lataria, [a parte de] treinamento técnico, para que a gente possa dar treinamento para outras pessoas, outras empresas. Se a gente faz um treinamento e chama outras oficinas, nós vamos ter mais técnicos qualificados no mercado. Quanto mais a gente treinar, mais fácil será encontrar técnicos no mercado. Então, não tem porque a gente esconder informação. (Informação verbal)[65].

A segunda exposição feita por E1B e colocada como estrutura teleoafetiva foi o cuidado e a responsabilidade com a natureza nos processos da empresa.

> A gente tem o cuidado com a natureza. Recentemente inauguramos uma estação para reutilização da água. Tem ações que a gente faz como a separação de lixo, o cuidado com os contaminados, a fiscalização que a gente faz,

> trouxemos uma palestrante recentemente para conscientizar da importância com a separação do lixo. Vai formando essa cultura, esse cuidado. (Informação verbal)[66].

Assim sendo, foi denotado no Quadro 22:

EC3	Funcionário	Estratégia	Relato de situações
Três fenômenos de Schatzki (2006): Entendimento, Regras e Estrutura Teleoafetiva.	F1B	Entendimento	- Não relatado.
		Regras	-Rotina de trabalho.
		Estrutura teleoafetiva	- Não relatado.
	F2B	Entendimento	Contratação da consultoria.
		Regras	Aplicação do *checklist.*
		Estrutura teleoafetiva	- Não relatado.
	F3B	Entendimento	- Não relatado.
		Regras	-Aplicação do *checklist.*
		Estrutura teleoafetiva	- Não relatado.
	E1B	Entendimento	-Diferencial na entrega técnica; -Estruturação física da empresa; -Organização da empresa.
		Regras	-Comportamento do funcionário; -Capacitações.
		Estrutura teleoafetiva	-Oportunidade de trabalho e desenvolvimento de pessoas; -Preocupação com o meio ambiente.

Quadro 22: Fenômenos de Schatzki (2006) na empresa BASA
Fonte: Elaboração própria

Na coleta de dados por meio da observação e de documentos a partir dos fenômenos de Schatzki (2006), foi visto como entendimento a separação dos setores de reparo automotivo, o balanceamento e geometria muitas vezes são terceirizados por algumas oficinas. Assim, para que outro empresário não se sinta ameaçado no sentido da concorrência, a oficina BASA disponibilizou um espaço separado para a realização desse serviço. Da mesma forma, os reparos de lataria e pintura são alocados

distantes do setor de mecânica, com uma sala específica e equipamentos modernos.

Ainda quanto ao fenômeno de entendimento e ressaltando a organização conforme colocação do empreendedor, foi possível observar a estrutura física da organização. As paredes são pintadas na cor da logomarca da empresa. O chão possui marcações para a colocação dos carros. Não se observa equipamentos no solo. Ademais, os banheiros para clientes e os de funcionários são organizados, sendo esse último com guarda volume. A sala de espera possui alimentos e bebidas disponibilizados aos clientes, o administrativo é isolado com paredes de vidro, o que deixa constatar a organização no ambiente interna também.

Migrando o foco para o fenômeno de regras, foi possível constatar a utilização do *checklist*. O processo inicia com a abertura do documento no setor de atendimento, onde são adicionados dados pessoais e observações dos clientes. Posteriormente, é encaminhado para o setor mecânico, que faz a aplicação completa do procedimento e define os reparos necessários. Em seguida, o documento é enviado para o setor de compras, que busca os valores das peças junto aos distribuidores. Por fim, o documento retorna ao atendimento para a finalização do orçamento e comunicação ao cliente do valor final solicitando a autorização para a realização do serviço. Em algumas situações, a finalização do orçamento é elaborada pelo setor de compras, mas somente algumas pessoas na empresa possuem autorização para realizar reajustes no valor final.

Ainda, sob o olhar do fenômeno de regras de Schatzki (2006), o comportamento dos colaboradores foi algo captado durante o processo de coleta de dados por meio das entrevistas. Contudo, algumas situações foram visíveis também durante o processo de observação. Mesmo com alguns carros – de clientes – saindo e retornando à empresa para realizar testes antes e após o reparo, o funcionário do setor de compras foi em uma panificadora com o carro da empresa. Do mesmo modo, os clientes são levados com o que carro da empresa, para o local que desejam após deixar seu veículo na empresa.

Voltando para a estrutura teleoafetiva de Schatzki (2006), o empreendedor destacou sua preocupação com o meio ambiente e a preocupação com o desenvolvimento de pessoas. Coadunando com a preocupação com o ambiente interno, a empresa confecciona e utiliza canetas personalizadas com o corpo em material reciclável, as folhas para o uso interno são recicláveis e há um controle de impressão com o intuito de diminuir essa prática. Os lixos são separados e há câmeras para o monitoramento do descarte de funcionários e clientes. A empresa reutiliza

água da chuva por meio de cisterna. Materiais contaminados com óleo são descartados por empresas específicas e peças retiradas dos automóveis possuem a mesma finalidade.

Ao final, no que se refere ao desejo de desenvolver pessoas, foram coletadas listas de presença de capacitações realizadas por meio do núcleo de reparação automotiva e por distribuidoras. Matrículas de funcionários em curso técnico de mecânica disponibilizado pelo Senai, em que a empresa paga uma porcentagem do curso. E o incentivo à realização de provas de certificação disponibilizadas pelo núcleo estadual de automecânicas, a fim de classificar o funcionário mecânico nos níveis inicial, intermediário e avançado.

Com a abordagem pertencente ao SAP, os fenômenos de Schatzki (2006) foram apresentados a partir do conhecimento adquirido pelos funcionários e pelo gestor. Algumas regras impostas pela empresa relacionam-se à finalidade da organização. Desse modo, é possível perceber o envolvimento do praticante no processo, quando a sua existência é vista com afeição pelo empreendedor.

No próximo tópico é realizada a discussão dos resultados, a partir do dos dados coletados e visando responder a questão de pesquisa proposta inicialmente.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O elemento norteador deste trabalho foi a questão de pesquisa: “Como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006)? ”. A sustentação teórica foi respaldada na estratégia e o alicerce metodológico foi construído a partir de um conceito qualitativo de pesquisa. Baseando-se predominantemente na estratégia como prática, foi possível identificar uma convergência entre a teoria e as situações empíricas expostas, o que possibilita responder à questão de pesquisa levantada previamente.

Como suporte de todo o processo, a entrevista de história oral teve forte contribuição na compreensão histórica, a partir dos relatos dos três gestores, sobre os momentos vividos e a biografia das empresas.

A partir da apresentação dos dados coletados nas entrevistas, dos elementos constitutivos apresentados, bem como dos documentos e da observação realizada em cada empresa, entende-se que existe um perfil semelhante de atuação compartilhado pelas três empresas estudadas. Desse modo, foi possível observar que elas desenvolvem ações a partir do processo de formação da estratégia deliberado, possuindo espaço para

o surgimento da estratégia emergente e permitem a construção em conjunto conforme o modelo integrador sugerido por Andersen (2013). Por isso, as três empresas estudadas apresentaram o processo de formação da estratégia integradora.

Como perspectiva deliberada e considerando o trabalho desenvolvido pelo Programa Empreender, pode-se observar semelhanças de práticas adotadas em prol do melhor funcionamento das empresas. A aplicação do *checklist,* a consciência do comissionamento coletivo e a valorização da ordem de serviço são algumas ações implantadas, a partir do diferencial associativista adotado pelas empresas.

Ainda, com o envolvimento do gestor e a sua contribuição nas atividades cotidianas, considerando seu viés associativo, o modelo integrador de formação da estratégia traz a adoção de práticas semelhantes como a realização do pós-venda, valorização da organização do estoque, inserção dos colaboradores no processo de mudanças estruturais, compra de equipamentos até discussão para a busca de soluções aos reparos dos automóveis.

Com efeito, como primeiro elemento constitutivo, entendemos que o processo de formação da estratégia integradora, identificada nos levantamentos teóricos, empiricamente convergiu para uma perspectiva *middle-up-down* (NONAKA, 1988; ANDERSEN, 2004). Essa constatação faz-se realista, pois são embutidos no cotidiano organizacional os anseios da diretoria, conferindo autonomia às proposições do corpo organizacional nas três unidades estudadas. Segue-se, assim, o que propõe os referenciais de Nonaka (1988), nos quais são destacados o padrão deliberado (*top-down),* bem como o emergente (*bottom-up)* de maneira simultânea, caracterizando o processo integrador de Andersen (2013).

As semelhanças que permeiam as três empresas foram analisadas também quanto à perspectiva da estratégia como prática. Foram apresentadas similitudes entre os estudos teóricos e a realidade encontrada no campo. Destaca-se aqui a importância e a maneira espontânea com que os atores ou praticantes organizacionais discutem a práxis a partir de uma prática cotidiana. Por isso, se aproximam da definição de Jarzabkowski (2003), que afirmara que a estratégia é um agrupamento de interações e interpretações que surgem no cotidiano dos colaboradores quando desenvolvem suas atividades.

Ainda, pode-se constatar que a práxis é influenciada pelo trabalho associativista desenvolvido nas três empresas por meio do Programa Empreender. O compartilhamento de informações, realizado pelos

empreendedores, é um grande aliado na busca pela melhor forma de implementar as ações do cotidiano organizacional.

Realizando a intersecção entre as organizações estudadas, é possível observar semelhanças na atuação da estratégia como prática. Desse modo, é destacável a busca de soluções em equipe, a necessidade de organização da empresa e as reuniões periódicas com a equipe.

Por fim, como último elemento constitutivo desta pesquisa, os três fenômenos de Schatzki (2006) – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva – se apresentaram de maneira evidente.

Os entendimentos, a partir dos mais de 20 anos de experiência que cada gestor possui, atrelado às vivências dos colaboradores, mostram-se fundamentais à tomada de decisão e ao direcionamento da organização. O conceito de Entendimento possui uma existência concreta e seguida no âmbito empresarial pesquisado. Por exemplo, os ajustes da estrutura física, a organização dos setores, disposição dos veículos, utilização da tabela tempária, entre outros itens, caracterizam o entendimento.

O conceito de entendimentos é valorizado também pelo trabalho desenvolvido nos núcleos empresariais. O *know-how* e as experiências compartilhadas, contribuem para a implantação de estratégias assertivas nas organizações e para o aumento da credibilidade do empreendedor perante os colaboradores, que executam atividades já testadas em outras empresas.

Já as regras, mostram-se fundamentais para que as pretensões gerenciais sejam cumpridas. Nesse sentido, foram definidos de forma verbal ou escrita, os regulamentos, as especificações que devem orientar as atividades organizacionais das três unidades analisadas. Em algumas situações, foi percebida a utilização do conceito de regra de forma branda, sem perder o sentido, como por exemplo, nos pedidos para envelopar o veículo antes do início do reparo.

As regras definem ainda a obrigatoriedade de cumprimento de algumas práticas comuns as três empresas como o cuidado com o envelopamento dos automóveis, a aplicação da ferramenta de *checklis*t e a tabela tempária, a disposição dos automóveis no pátio até a realização das capacitações técnicas. Essas atividades possuem também um suporte no associativismo, como uma incubadora de práticas para o melhor funcionamento organizacional.

Como último conceito dos fenômenos elencados, a estrutura teleoafetiva rege as ambições da organização, aqui identificadas a partir dos interesses dos gestores. Notou-se que, mesmo existindo objetivos e ambições díspares, os trabalhos realizados nos núcleos empresariais convergem para a consecução das distintas metas de cada empresa. As

principais ações, realizadas em conjunto, que contribuem para a estrutura teleoafetiva de cada empresa são as capacitações e a contratação da consultoria externa, por exemplo.

Com efeito, dadas a questão de pesquisa: "como ocorre a estratégia como prática na implementação de ações planejadas, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006)?", bem como a proposição de pesquisa: "considerando a perspectiva da estratégia como prática, a implementação das ações planejadas ocorre por meio de regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva, segundo Schatzki (2006)", entende-se que ambas coadunam-se com o presente estudo, o qual reforça a consistência desses elementos teóricos ao demonstrar empiricamente a existência fática deles.

Os três elementos ou fenômenos analisados compõem uma base de conceitos estratégicos que direcionam as empresas dos casos estudados. O entendimento com suporte no pressuposto de conhecimento e habilidades adquiridos pela experiência ao longo dos anos dos gestores, as regras para garantir a efetiva realização das ações, as quais pautadas nas formulações explícitas, nos princípios, nas normas e nos regulamentos existentes, somados, almejam o alcance da estrutura teleoafetiva em prol da finalidade ou da razão de existir da organização, predefinidas e traduzidas em ações planejadas.

Outro fator que demanda contemplação nesse tópico foi a união das três empresas estudadas por meio do Programa Empreender. Assim, um dos diferenciais abordados no estudo foi a possibilidade de considerar atividades semelhantes nas organizações estudadas e o resultado de maneira individual observado em cada uma delas.

Portanto, foi notável que a adoção de práticas como a contratação da consultoria conjunta, o programa de capacitação técnica, o desenvolvimento e a utilização do instrumento chamado tabela tempária, além do compartilhamento do constante de informações, da contratação da assessoria jurídica e ações em prol do meio ambiente são atividades que melhoram o desempenho da organização e estão relacionadas às práticas institucionais, caracterizando o processo de formação da estratégia ou a estratégia como prática.

Ademais, o conhecimento gerado pela atuação e interação conjunta nas reuniões de planejamento articuladas pelo Programa Empreender é o diferencial que as mantém unidas no propósito de crescer e se fortalecer para atuarem com firmeza no mercado em que estão inseridas. A união dos empresários/gestores, vistos como parceiros, que apoiam e compartilham informações constantemente, porquanto perceberam a importância da ajuda mútua para a evolução do segmento, é o diferencial

estratégico que alinha os três casos. Em suma, a percepção de que a cooperação se sobrepõe à concorrência é a pedra angular que lastreia o Programa Empreender e o associativismo nessas organizações.

Portanto, as práticas adotadas pelas empresas e executadas por meio do associativismo é o que mais se destaca como positivo e diferencial dessas empresas. A associação permite um ganho de conhecimento que as fortalece e as mantém firmes no propósito de atender os clientes e prosperar no ramo de atividade ao qual pertencem: o automotivo.

Essa relação existente entre as empresas, que contribuem para as práticas cotidianas, pode ser exemplificada no Quadro 23, em que as empresas Saroba – S; Rodar – R e Bem Auto – B atuam considerando uma intersecção entre elas (Figura 7), melhor exemplificado por meio do compartilhamento de informações e, ainda se encontram dentro do contexto do Programa Empreender que favorece as práxis, na realização das demandas diárias.

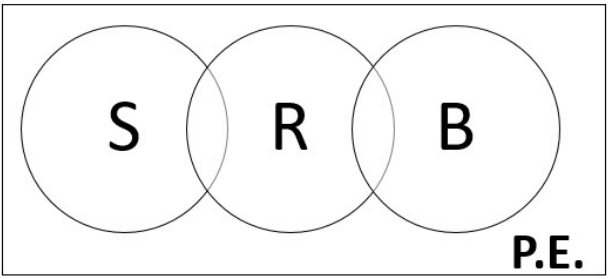

Figura 7- Intersecção entre as empresas proporcionado pelo P. E.
Fonte: elaboração própria

Assim, a estratégia como prática ocorre por meio de regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva, o que também pode ser equivalente, a partir do que foi levantado neste estudo, com as ações deliberadas, emergentes ou integradoras no processo estratégico.

Há uma convergência na valorização dos atores organizacionais nas empresas estudadas, bem como nos estudos empíricos em estratégia destacado durante a construção a fundamentação teórica. Assim, é importante o envolvimento da equipe colaborativa em prol de melhores práticas, conforme já destacado pelos estudos em SAP.

Como último capítulo desse estudo passa-se a apresentar a apreciação das considerações finais, limitação da pesquisa e sugestões para elaboração de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi compreender como ocorre a estratégia como prática, a partir dos fenômenos de Schatzki (2006). No decorrer do estudo foram analisadas no marco teórico a formação da estratégia a partir do processo deliberado, emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e integrador (NONAKA, 1988); a estratégia como prática considerando as práticas, práxis e os praticantes (WHITTINGTON, 1996) e os fenômenos de Schatzki (2006) a partir do entendimento, regras e estrutura teleoafetiva.

Contribuindo para a análise, três empresas do ramo automotivo, participantes do Núcleo Setorial de Reparação Automotiva na cidade de Florianópolis, compuseram o cenário empírico. Foram entrevistados três colaboradores de cada empresa, todos de setores diferentes e fundamentais para o desenvolvimento da atividade proposta em cada CNAE, além da contribuição incisiva e determinante de cada um dos três gestores. Sendo assim, o estudo contemplou nove itens pertencentes aos elementos constitutivos propostos, a partir de 12 entrevistas realizadas.

Como parte da coleta de dados para análise dos elementos constitutivos, fez-se relevante usar da técnica de entrevista de história oral para compreender as experiências dos gestores, perceber suas formas de conceber as situações e compreender algumas decisões estratégicas adotadas.

Partindo do processo de formação da estratégia, pode-se perceber que as empresas participantes desse estudo, muitas vezes de forma não promulgada, realizam as três modalidades revisadas: deliberada, emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e integradora (NONAKA, 1988; ANDERSEN, 2004, 2013).

Como processo de formação de estratégia deliberado foi exposto o gestor como peça chave na concepção e no controle da prática definida de forma *top-down*. Esse modelo configura o perfil organizacional das entidades estudadas e está atrelado, em alguns momentos, às regras de Schatzki (2006) que são abordadas nesse tópico, pois as normas, leis e os instrumentos de controle expostos fazem parte das regras definidas de maneira deliberada.

O conceito de estratégia ou processo de formação de decisão emergente foi encontrado de forma menos uniforme nas três empresas. Notou-se, também, por parte dos empresários, o envolvimento e comprometimento da equipe, como chave para a emersão dessa estratégia.

Finalmente, corroborando com o processo integrador de formação da estratégia (NONAKA, 1988; ANDERSEN, 2004; 2013), este ficou compreendido como o mais evidente praticado no cotidiano. Para os gestores, há uma valorização maior dos colaboradores nas atividades que são construídas de forma conjunta. A equipe se sente responsável pela sua elaboração, aumentando o comprometimento em prol dos resultados. Ao passo que, para o gestor, esse processo é mais aceito, considerando o padrão de gestão adotado por eles, em que há uma valorização para a construção conjunta das ações.

Quanto à estratégia como prática, o envolvimento de todo corpo colaborativo se faz presente em prol da organização. Pode-se notar nos exemplos citados anteriormente, a partir da conceituação feita, a importância de envolver os praticantes, durante o processo de definição de como executar determinada atividade – práxis – para que as soluções sejam alcançadas. As práticas são melhor interpretadas e aceitas quando a construção para as alcançar envolve a participação do coletivo de forma incisiva.

Para os três fenômenos de Schatzki (2006) analisados, o *Entendimento* se mostrou o fenômeno mais importante para a organização. Ele, como experiência adquirida, rege o desenvolvimento de muitas atividades contempladas nas organizações. Essa abordagem é transmitida e aplicada, pois configurada a experiência do replicador em benefício da atividade a ser exercida. Sua aceitação pode ser melhor vista pois é aplicado o convencimento, por meio da exposição de situações vivenciadas, em busca da sua realização.

As *Regras*, atreladas às imposições, ao regulamento institucional, foram vistas como comuns e inerentes às empresas, por parte do quadro funcional. Para esse grupo, há a percepção de que existem atividades que devem ser cumpridas por determinação. Notou-se que, a partir do propósito de empresa desejado por cada um dos gestores, é necessário impor práticas, determinar as regras, por vezes de forma promulgada, sempre realizando o acompanhamento para o seu cumprimento.

Já o fenômeno Estrutura *Teleoafetiva*, partindo da razão de existir da organização, em prol dos almejos dos empreendedores, identificaram-se aspirações diferentes, propósitos diferentes, mas ambos envolvendo pessoas, atividades e forma de solucioná-las conforme propostas pela teoria (SCHATZKI, 2006). Logo, o desejo de consertar automóveis, com a vontade de valorizar as pessoas e o interesse em ver as atividades acontecendo de forma independente podem ser evidenciados nas organizações estudadas. Para auferir esses desejos, atividades são

realizadas, ações são tomadas, algumas vezes com o suporte associativista (CANTERLE, 2004), o qual busca identificar e realizar atividades a favor das organizações.

Como contribuição gerada, acredita-se que este estudo evidenciou empiricamente, os conceitos de estratégia apresentados, considerando a relevância da união de um grupo de empresários, para o desenvolvimento de suas empresas. Os indícios fortalecem os benefícios concebidos e apresentam conformidade entre estudos teóricos e práticos. Há corroboração também, para a análise dos conceitos de estratégia, a partir das micro e pequenas empresas e o fortalecimento dessas, quando se apresentam unidas por meio do associativismo, para executar ações que vão ao encontro de seus anseios.

A contribuição prática consiste na apresentação dos resultados aos gestores, que podem, de forma estruturada, levantar pontos de melhoria na área de gestão e atividade técnica de reparo automotivo, uma vez que a teoria facilita a compreensão no momento da tomada de decisão após um estudo estratégico realizado.

Como limitação deste estudo, apresentou-se o não conhecimento e a dificuldade de compreensão por parte de alguns participantes quanto aos conceitos de estratégia. Outra limitação é a influência ou viés que carrega o pesquisador, conquanto existir esforços para minimizar esses aspectos, como rigor metodológico e diferentes técnicas de coleta de dados que proporcionam a triangulação desses visando assegurar maior neutralidade e confiabilidade ao estudo. Destarte, essa é uma peculiaridade importante e desejável da metodologia qualitativa adotada, bem como do enfoque da história oral praticados. Neste sentido, é valorizada a participação do pesquisador na investigação de estudos qualitativa, destacando a palavra escrita como fundamental para a disseminação dos resultados (GODOY, 1995).

Como sugestões para futuras linhas de pesquisa, salienta-se a importância de manter estudos focados na relação existente entre o processo de formação da estratégia e a estratégia como prática e as micro e pequenas empresas, sobretudo ao considerar a sua importância para a economia nacional e a necessidade de inovação constante. Outra analogia apresentada, que requer um olhar aprofundado que poderia caracterizar uma nova pesquisa, é a relevância da união de empresas de pequeno porte, por meio do associativismo, em prol de melhorias estratégicas.

Por fim, a relevância dessa pesquisa está na apresentação do potencial empírico no estudo da estratégia como prática, a partir dos conceitos de Schatzki (2006), em três empresas de micro e pequeno porte unidas por meio do associativismo. O anseio foi contribuir para o avanço

dos conceitos contemplados, os quais entrelaçam-se em prol do ambiente organizacional das micro e pequenas empresas, valorizando e desenvolvendo o cotidiano dessas entidades com vistas a obtenção de melhores resultados internos e externos. Em suma, melhorando a qualidade de vida dos participantes e a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

ABRAESA- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS PARA EXCELÊNCIA DA REPARAÇÃO AUTOMOTIVA. Disponível em: http://www.abraesa.org.br/ acessado em 10 de maio de 2017.

ACIF – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE FLORIANÓPOLIS. Núcleos Empresariais. Disponível em: http://www.acif.org.br/nucleos-empresariais-todos . Acessado em 17 de janeiro de 2018.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALE EBRAHIM, Nader; AHMED, Shamsuddin; TAHA, Zahari. Virtual R&D teams and SMEs growth: a comparative study between Iranian and Malaysian SMEs. **African Journal of Business Management**, Nigéria, v.4, n.11, p. 2368-2379, 2010.

ALVES, M.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva. 460 p. 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira 2. ed. 1998.

ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, Oxford, v. 22, n.3, p.263-272, 2004.

ANDERSEN, T. J. **Strategic management**. Cambridge, Cambridge University Press, 2013.

ANDERSEN, Torben Juul. Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, **Long Range Planning**, v. 33, p. 184-200. 2000.

ANDREWS, K. R. Directors' Responsibility for Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, v. 58, n.1, p. 30–42; 1980.

ANGERS, M. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montreal: Centre Educatif et Cultureal (CEC). 1992.

ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: Ansoff, H. I. (Org.). *Business strategy*. London: Penguin, p. 11-40, 1970.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J**. Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estrategia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARLEY, S. R. Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. **Administrative Science Quarterly,** v. 31, n. 1, p. 78-108; 1986.

BARREIRA, I. Trajetória de um objeto: a construção de um campo temático de investigação. In: BARREIRA, I. Chuva de papéis: Ritos e símbolos de campanhas eleitorais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1998.

BATALHA, M., O.; DEMORI, F. A pequena e média indústria de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1990.

BERNARD, H. R. Research Methods in Cultural Anthropology. Newbury Park (Califórnia): Sage. 1988.

BERTERO, C. O., BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. Revista de Administração de Empresas, n.43, v.4, p. 48-62. 2003.

BULGACOV, S., SOUZA, Q. R., PROHMANN, J. D. P., COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BURGESS, R. G. *Field Research: A Sourcebook and a Field Manual*. Londres: George Allen and Unwin. 1982.

CACB – CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL. Programa Empreender. Disponível em: http://cacb.org.br/programas/empreender/ . Acessado em 05 de agosto de 2017.

CAMPBELL, A. In: **The Oxford handbook of strategy** (Volume I: A strategy overview and competitive strategy). New York: Oxford University Press, 2003.

CANTERLE, N.M.G. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento**. Francisco Beltrão-Pr.: Unioeste, 2004.

CASAROTTO FILHO, N. PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**.** São Paulo: Atlas, 2001.

CELLARD, A. **A análise documental**. In POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHANDLER, A. D. J. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHAPOULIE, J. M. "Everett C. Hughes et le Développement du travail de terrain em France". *Revue Française de Sociologie*, v. 25, n. 4, p. 582-608. 1984.

CHAUCHAUT, H. *L´observation". In: Lénquête em psychosociologie.* Paris: PUF, p. 87-120, 1985.

CLANDININ, D.; CONNELLY, F. Narrative Inquiry: experience and story in qualitative research. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto. Tradução de Magda Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNNINGHAM, L. X.; ROWLEY, C. Human resource management in Chinese small and medium enterprises. **Personnel Review**, v.36, n.3, p. 415-439, 2007.

CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. **Narratives we organize by**. John Benjamins Publishing Company, 2003.

D`AVILA, L. C.; JUNDI, S.; CRUZ, A. P. C.; SAMÁ, A. A relação entre atores externos e estrategistas nas práticas estratégicas: um estudo exploratório em pequenas empresas. Revista Sinergia, 2016.

DAVIS, P. S ; DESSAI, A. B Desai, FRANCIS, J. D. Mode of international entry: An isomorphism perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 239-258, 2000.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal.** Mississippi State: v. 39, n. 4, p. 1024-1039, 1996.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W**. Introduction. In: Powell, Walter W., Dimaggio, Paul J., (Eds).** The new instituituionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press,** 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, April 1983.

DRUCKER, P. F. The Practice of Managemenent – A Study of the Most Important Function in American Society. New York: Harper & Brothers Publishers, 1954.

ESTEBAN, Maria Paz Sandín. **Pesquisa qualitativa em educação fundamentos e tradições**. Porto Alegre: AMGH, 2010.

FACISC – FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE SANTA CATARINA. Sistematização e Melhoria de Processos do Programa Empreender. ed. 1 v. 1. Disponível em: http://www.programaempreender.org.br. Acessado em 14 de novembro de 2016.

FACISC – FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE SANTA CATARINA. Disponível em: http://facisc.org.br. Acessado em 05 de agosto de 2017.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, **Academy of management Review**, v.25 n.1, p.154-177, 2000.

FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, n.13, p. 153-167, 1992.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação em microempresas de setores tradicionais: estudo de casos em incubadoras brasileiras. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (ed.). **Tecnologia e inovação**: experiência de gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002

FREITAS, S. História oral: possibilidades e procedimentos. São Paulo: Humanitas, I.O.E., 2002.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresarias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIDDENS, A. Sociologia: questões e problemas. In: GIDDENS, A. **Sociologia:** uma breve, porém introdução. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.

GHISI, A. C.; LAVARDA, R. A. B. A formação da estratégia considerando a estratégia como prática e o papel do empreendedor de microempresa familiar. In: **Encontro Internacional sobe Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. XVII. 2015 São Paulo. p. 1- 16

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The Discovery of grounded theory. Chicago: Aldine, 1967.

GODOY, A. S. *Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades*, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n. 2, Mar/Abr. p. 57-63. 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEILD, David; VAARA, Eero. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, 2010.

HAMBRICK, Donald C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**. The Academy of Management Review, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HART, Stuart L. **An integrative framework for strategy-making process**. Academy of Management Review, v. 17, n. 2, 327-351, 1992.

HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSEL, C. e SYMON, G. (Ed.) Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1995.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. v. 1. 4. ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1993.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. B. Strategy and practices: a qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine, **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n.3, p. 347-371, 2018.

INGOLD, T. Anthropology is not Ethnography. **Proceedings of the British Academy**, 154, p. 69–92, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on ontinuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice**: an activity-based approach. London: SAGE Publications, 2005.

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

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research, **Strategic Organization**, (DOI: 10.1177/1476127015604125) p.1-12, 2015.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R**. Guest Editor´s Instroduction**. **Micro Strategy and Strategizing:** Towards an Activity-based View. v.40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOVCHELOVICH S, Bauer MW. **Entrevista Narrativa**. In: Bauer MW, Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes; 2002, p. 90-113.

KATZ, J. A.; ALDRICH, H. E.; WELBOURNE, T. M.; WILLIAMS, P. M. Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. Entrepreneurship Theory and Practice, v.25, p.7-10, 2000.

KAY, J.; MCKIERNAN.; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: **The Oxford handbook of strategy** (Volume I: A strategy overview and competitive strategy). New York: Oxford University Press, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KONGOLO. M. Job Creation Versus Job Shedding and the Role of SMEs in Economic Development. African Journal of Business Management, v. 4, n. 11, p. 2288-2295, 2010.

LANG, A. B. da S. G. História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. **Re-Introduzindo a história oral no Brasil. São Paulo: Xamã**, p. 33-47, 1996.

LAPERRIÉRE, A. "L´observation directe" In: GAUTHIER, B. (org). *Recherche sociale* – De la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l´Universite du Québec, p. 225-246, 1984.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER-GINER, M. T; PERIS-BONET, F. J. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LAVARDA, R; BALBASTRE, F. Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico. In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management. Buenos Aires: Proceedings of 6th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 2009.

LAVARDA, R. A. B.; GHISI, A. C.; ROZSA NETO, R. Strategy As Practice Formation And Quality Management In A Family Business: A Qualitative Case Study. In: Proceedings of European Accounting Association Conference, Valencia, 2017.

LAVARDA, R. A. B.; ZIEGLER, N. L.; BALBINO, A; CARNEIRO, V. P. Interface entre strategizing e tarefas que compõem os tipos de trabalho: estudo de caso na área de varejo e e-commerce. In: Seminários em Administração, XX. 2017, São Paulo. p. 1-21.

LEI COMPLEMENTAR n.º 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br. Acessado em 26 de novembro de 2016.

MAY, T. **Pesquisa social:** questões, métodos e processo. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MEIHY, J. C. S. Bom. **(Re) Introduzindo a história oral no Brasil**. USP, 1996

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n. 2 p. 341-363,1977.

MINTZBERG, H. Why organizations need strategies? *California Management Review*, p. 25-33, Fall 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6 n.3 p.257, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 299p. 2005.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1979.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria**. Micro e pequenas empresas**, a necessidade de prioridade na política econômica. São Luiz. Sebrae, 1994.

NAJBERG, S.; PUGA, F. Sobrevivência das Firmas Brasileiras. Revista SEBRAE, Brasília n. 6, p. 148-156, setembro/outubro 2002.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation**. Sloan Management Review**, v.29, n.3, p. 9-38, 1988.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teoria, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POURTOIS, J.- P.; DESMET, H. "Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique". *Reseaux*, n. 55-57, p. 13-35. 1989.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (org.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea lusobrasileira.* São Paulo: Iglu, 2000.

QUEIROZ, M. E. As micro e Pequenas Empresas em Busca da Justiça Fiscal. **Revista SEBRAE**, n.6, p. 122-134, setembro/outubro, 2002

QUINN, J. B. **Estratégias para Mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RATTNER, Henrique (Coord). **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência, São Paulo: Brasiliense, 1985.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing**: The art of hearing data (3rd ed.) Los Angeles, CA: Sage. 2012.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (Eds.). **Fundamental issues in strategy. Research Agenda**. Boston: Harvard Business School Press, p. 9–51, 1994.

SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.

SCHATZKI, T. R. **The site of the social**: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, T. R. A New Societist Social Ontology. **Philosophy of the social Sciences**, 2003.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA; K. SAVIGNY; E. The practice turn in contemporary. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v.27, n.12, p.1863-73, 2006.

SCHATZKI, T. R. Practices and People. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 1, p. 26-53, 2017.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization Theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2008.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 164-182, 1991.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas. Dados sobre micro e pequenas empresas. 2011.

SEBRAE- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Comece certo, São Paulo, 2012.

SEBRAE- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acessado em 25 de novembro de 2016.

SEBRAE- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: http://blog.pr.sebrae.com.br/organizacao/conheca-o-sebrae-dos-estados-unidos. Acessado em 07 de setembro de 2017.

SEBRAE. **Projeto Empreender** – Brasília, 1992.

SEMLER, R. F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review.** v.10, n.4, p.724-736, 1985.

SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. Management, Policy and strategy; Test, Readings and Cases, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1977.

TEIXEIRA, M.G.; COSTA, M. C. De "fábrica Fundo de quintal" a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**, v.18, n.2, p. 521-551, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.1, p. 22-39, 1983.

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

TURETA, C.; JÚLIO, A. C. Estratégia como prática na produção do desfile de uma escola de samba. VII Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, 2015.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R Strategy-as-practice: Taking social practices seriouly. **The academy of Management Annals** v.6, n.1, p. 285-336, 2012.

VAN De VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. "Knowledge for theory and practice", **Academy of Management Review**, v.4, n.31, p.802-821, 2006.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. London, Ontário: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas. 2009.

Von Savigny, E., (eds.) **The Practice Turn in Contemporary Theory**, (pp.01-14). New York: Routledge. 2001.

WANG, Yu-Lin.; WANG, Yau-De.; HORNG, Ruey-Yun. Learning and innovation in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems,** [S.I.], v. 110, n. 1-2, p. 175-192, 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p, 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

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

WHITTINGTON, R., CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. **British Journal of Management**, v.22, n.3, p.531-544, 2011.

ANEXO A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Entrevistados: empresários, setores definidos na qualificação (compras, técnico, financeiro/administrativo e recepção).

Direcionada aos gestores: História da organização (ano de fundação, fundadores, primeiros anos, funcionários, atividades, mudanças ao longo dos anos...) – História Oral.

Modelo de gestão, setores, funcionários, planejamento/formação da estratégia, relação com os funcionários.

Direcionada a todos os entrevistados:

Elementos constitutivos de Análise -

EC1: Formação da estratégia – Deliberada, emergente e integradora (*middle-up-down*)

Deliberada: construção de cima para baixo, gerência;

Emergente: construção de baixo para cima, funcionários;

Integradora: construção nos dois sentidos, todos praticantes.

EC2: Estratégia como Prática – Práticas, práxis e praticantes

Práticas (quais) baseada nas rotinas, procedimentos e comportamentos;

Práxis (como) voltada às interligações entre as ações dos diferentes atores institucionais;

Praticantes (quem) ou atores que desenvolvem as atividades.

EC3: Fenômenos de Schatzki – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.

Entendimentos: relacionado ao "saber fazer", as habilidades que são utilizadas para realizar as ações;

Regras: voltadas as formulações explícitas, aos regulamentos existentes para o funcionamento da entidade; e

Estrutura teleoafetiva: baseado nas finalidades da entidade, ao seu propósito e razão de existir.

Retorno com as ações: tabela tempária; capacitações; contratação jurídica; questionário do MPE; pacote NEA; consultoria conjunta e missões empresariais.

Notas

[1] Sobre a pesquisa, ver mais em http://empresometro.cnc.org.br acessado em 26/11/2016.
[2] Entrevista concedida por E1. Entrevista 1. [Setembro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Saroba.mp4
[3] *Idem.*
[4] *Idem.*
[5] *Idem.*
[6] *Idem.*
[7] *Idem.*
[8]Entrevista concedida por E1. Entrevista 2. [Setembro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Rodar.mp4
[9] *Idem.*
[10] *Idem.*
[11] *Idem.*
[12] *Idem.*
[13] Entrevista concedida por E1. Entrevista 3. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto-BASA.mp4
[14] *Idem.*
[15] *Idem.*
[16] Entrevista concedida por F1S. Entrevista 4. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaF1S.mp4
[17] *Idem.*
[18] *Idem.*
[19] *Idem.*
[20] Entrevista concedida por F2S. Entrevista 5. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaF2S.mp4
[21] *Idem.*
[22] *Idem.*
[23] Entrevista concedida por F3S. Entrevista 6. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaF3S.mp4
[24] *Idem*.

[25]Entrevista concedida por E1S. Entrevista 7. [Novembro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaE1S-2.mp4
[26] *Idem.*
[27] Entrevista concedida por F3S. Entrevista 6. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaF3S.mp4
[28]Entrevista concedida por E1S. Entrevista 7. [Novembro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaE1S-2.mp4
[29] *Idem.*
[30] *Idem.*
[31] Entrevista concedida por F3S. Entrevista 6. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista SarobaF3S.mp4
[32] Entrevista concedida por F1R. Entrevista 8. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[33] *Idem.*
[34] *Idem.*
[35] Entrevista concedida por F2R. Entrevista 9. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[36] Entrevista concedida por F3R. Entrevista 10. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[37] *Idem.*
[38] *Idem.*
[39] Entrevista concedida por E1R. Entrevista 11. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[40] *Idem.*
[41] *Idem.*
[42] *Idem.*
[43] *Idem.*
[44] *Idem.*
[45]Entrevista concedida por F3R. Entrevista 10. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF3R.mp4
[46]Entrevista concedida por E1R. Entrevista 11. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[47] *Idem.*
[48] *Idem.*
[49] Entrevista concedida por F1R. Entrevista 8. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4
[50]Entrevista concedida por E1R. Entrevista 11. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista RodarF1R.mp4

[51] *Idem.*
[52]Entrevista concedida por F1B. Entrevista 12. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[53]Entrevista concedida por F2B. Entrevista 13. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[54]*Idem.*
[55]Entrevista concedida por F3B. Entrevista 14. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[56] *Idem.*
[57]Entrevista concedida por E1B. Entrevista 15. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[58]Entrevista concedida por F2B. Entrevista 13. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[59]Entrevista concedida por E1B. Entrevista 15. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[60] Entrevista concedida por F2B. Entrevista 13. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[61]Entrevista concedida por E1B. Entrevista 15. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[62] *Idem.*
[63]Entrevista concedida por F1B. Entrevista 12. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[64]Entrevista concedida por E1B. Entrevista 15. [Outubro de 2017]. Entrevistadora: Aline Cristine Ghisi. Florianópolis, 2017. Arquivo Entrevista Bem Auto – BASA F1.mp4
[65] *Idem.*
[66] *Idem*.