



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
CENTRO SOCIOECONÔMICO (CSE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)

Fabiano Ortiz da Silva

**GESTÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE A
PARTIR DA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
SOCIAL**

Florianópolis, 2024

Fabiano Ortiz da Silva

**GESTÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE A
PARTIR DAPERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
SOCIAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia nas Organizações

Orientadora: Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Florianópolis, 2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Ortiz da Silva, Fabiano

Gestão estratégica e práticas de sustentabilidade a partir da perspectiva da estratégia como prática social / Fabiano Ortiz da Silva ; orientadora, Rosalia Lavarda, 2024.

99 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Práticas de sustentabilidade. 4. Strategy as practice (SAP). 5. Surf. I. Lavarda, Rosalia. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Fabiano Ortiz da Silva

**GESTÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE A PARTIR DA
PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 18 de dezembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^ª. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAdm/UFSC)

Prof. André da Silva Leite, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAdm/UFSC)

Prof^ª. Clerilei Aparecida Bier, Dra.

Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/UDESC)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Renê Birochi, Dr.

Coordenador do PPGAdm

Prof^ª. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr^ª.

Orientadora

Florianópolis, 2024

AGRADECIMENTOS

Estudar na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC nem nos meus melhores sonhos imaginaria ser uma realidade. Quem dera, então, cursar o mestrado e estar nesse momento escrevendo os agradecimentos da minha dissertação. Essa é mais uma conquista e prova para mim mesmo de que posso, consigo e sou capaz de chegar onde quiser.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina por conferir essa oportunidade de aprendizagem, conhecimento e crescimento em minha vida.

À minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Rosalia Lavarda, por toda a paciência, dedicação, compreensão e acolhimento em deixar esse processo da pós-graduação o mais leve possível. És uma profissional inspiradora e admirável. Agradeço imensamente por me direcionar, acompanhar e orientar, sendo sempre muito solícita em todos os momentos.

Aos professores que participaram da banca, Dr^ª. Clerilei Aparecida Bier e Dr. André da Silva Leite, pelas discussões acadêmicas, críticas, contribuições e sugestões de melhorias na qualificação e, agora, na defesa. Obrigado pelo tempo disponibilizado e por todo conhecimento compartilhado que enriqueceram este estudo.

Meu super agradecimento às pessoas que fazem a *Powerlight* ser a empresa que é e, em especial, ao Fabio por ter aberto as portas para eu desenvolver esse trabalho conectado com um esporte que eu amo muito.

À minha irmã, Fabiola, por ser a minha base, meu amparo. Em especial, tenho de agradecer minha mãe, Dina, que sempre esteve me apoiando, auxiliando e incentivando a persistir sempre e não desistir.

Aos meus amigos de longa data e aqueles que chegaram recentemente, colegas de graduação, pós-graduação e trabalho, meus agradecimentos especiais pela companhia, amizade e cumplicidade de tantos momentos.

Por fim, agradeço a Deus, por todas as bênçãos recebidas, por essa oportunidade ímpar para alguém que saiu de onde eu saí e por guiar-me até aqui.

RESUMO

A gestão estratégica e as práticas de sustentabilidade vêm sendo temas recorrentes na construção de sentido da estratégia, promovendo uma gama de movimentações orquestradas pela necessidade cada vez mais latente em achar mecanismos que as contemplem com equilíbrio. Além disso, essas dinâmicas parecem estar cada vez mais próximas e serem mais necessárias. A perspectiva *strategy as practice (SAP)* foi adotada a fim de entender a estratégia acontecendo ou *strategizing* nas práticas de sustentabilidade. Desta forma, nosso objetivo foi compreender como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social. A metodologia foi com abordagem qualitativa e interpretativista a partir de um estudo de caso único. O objeto de estudo foi uma empresa que desenvolve um trabalho diretamente ligado à prática do *surf* com produção de pranchas que possuem tecnologia avançada e que estão alinhadas com a sustentabilidade ambiental. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas; observação e levantamento documental. Esses dados foram interpretados a partir do enfoque da análise de narrativa associada à técnica *pattern matching*. Como resultado, encontramos uma gestão estratégica com o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade reais e viáveis, conexas com a perspectiva da *strategy as practice (SAP)*. Encontramos práticas significativas que diminuem e administram consideravelmente os resíduos de origem não renovável, como a proposta de substituição do isopor (EPS) por um material mais sustentável (madeira), reciclagem de 100% dos resíduos da produção da prancha e redução do uso de resina (material oriundo do petróleo).

Palavras-chave: gestão estratégica. sustentabilidade. *strategy as practice (SAP)*. estudo de caso.

ABSTRACT

Strategic management and sustainability practices have been recurring themes in the construction of strategy meaning, promoting a range of activities orchestrated by the increasingly latent need to find mechanisms that contemplates balance. Furthermore, these dynamics seem to be getting closer and more possible. The strategy as practice perspective (SAP) was adopted in order to understand the strategy occurring in sustainability practices. Therefore, our goal was to understand how the organization relates strategic management and sustainability practices, from the perspective of strategy as social practice. The methodology used a qualitative and interpretive approach based on a single case study. The object of study was a company that develops work directly linked to the practice of surfing, producing boards that have advanced technology and are aligned with environmental sustainability. Data collection techniques were semi-structured interviews; observation and documentary archives. These data were interpreted using the narrative analysis approach associated with the pattern matching technique. As a result, we found strategic management with the development of real and viable sustainability practices, connected with the strategy as practice (SAP) perspective. We found significant practices that considerably reduce and manage waste from non-renewable sources, such as the proposed replacement of Styrofoam (EPS) with a more sustainable material (wood), the recycling of 100% of board production waste and a reduction in the use of resin (a material derived from oil).

Keywords: strategic management. sustainability. strategy as practice (SAP). case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Framework desenvolvimento e implementação de RC	21
Figura 2: Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática	26
Figura 3: Técnica <i>Pattern Matching</i>	39
Figura 4: Organograma <i>holding Magic (Powerlight)</i>	45
Figura 5: Primeiras práticas de <i>surf</i> (surfistas)	51
Figura 6: Equipamento <i>surform</i>	52
Figura 7: Uso do <i>surform</i> no processo de produção da prancha	52
Figura 8: Processo global de produção fabril de prancha de <i>surf</i>	55
Figura 9: Prancha tradicional de PU/PE	58
Figura 10: Prancha de EPS/Epóxi	59
Figura 11: Prancha de Lâminas de Madeira	60
Figura 12: Prancha <i>Kevlar</i>	60
Figura 13: Prancha de Carbon.	60
Figura 14: Percentual comparativo de durabilidade entre <i>Powerlight</i> x pranchas comuns	61
Figura 15: Percentual comparativo de flexibilidade entre <i>Powerlight</i> x pranchas comuns	62
Figura 16: Percentual comparativo de fluabilidade entre <i>Powerlight</i> x pranchas comuns ...	62
Figura 17: Percentual comparativo de peso entre <i>Powerlight</i> x pranchas comuns	62
Figura 18: Modelo de <i>Strategizing</i> para implementação da RSC	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Visão geral dos referenciais teóricos.....	26
Quadro 2: Instrumentos e Fontes para a Coleta de Dados.....	33
Quadro 3: Entrevistas semiestruturadas.....	35
Quadro 4: Etapas de coleta de dados pesquisa.....	36
Quadro 5: Resumo das etapas de coleta e análise de dados.....	37
Quadro 6: Elementos constitutivos (ECE) e operacionais (EOE) do estudo.....	42
Quadro 7: Resumo das práxis, relacionadas com suas práticas e praticantes.....	77
Quadro 8: Elementos para Observação EC1.....	93
Quadro 9: Elementos para Observação EC2.....	93
Quadro 10: Elementos para Observação EC3.....	94
Quadro 11: Planejamento da Coleta de Dados.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2 SUSTENTABILIDADE.....	17
2.3 PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2 JUSTIFICATIVA PARA SELEÇÃO DO CASO.....	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 DESCRIÇÃO DA POWERLIGHT.....	43
4.2 DESCRIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA POWERLIGHT.....	45
4.2.1 ECE1: Gestão Estratégica	46
4.2.1.1 EO1.1 – Entendimento do processo social, convicções e valores da organização.....	47
4.2.1.2 EO1.2 – Identificação de crenças compartilhadas e EO1.3 – Reconhecimento de convicções e valores.....	48
4.3 PRESENÇA DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE.....	50
4.3.1 ECE2: Práticas de Sustentabilidade	55
4.3.1.1 EO2.1 – Incentivar e comunicar.....	57
4.3.1.2 EO2.2 – Administrar e documentar medidas para execução da RSC e EO2.3 – Verificar e controlar medidas em atividades de RSC.....	64
4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PRATICANTES NO CONTEXTO SAP.....	69
4.4.1 EO3.1 – Prática e padrão de comportamento	69
4.4.2 EO3.2 – Práxis: interdependência entre ações	71

4.4.2.1 Práxis 1: Material construtivo da prancha de surf.....	71
4.4.2.2 Práxis 2: Ciclo completo de reciclagem de EPS.....	73
4.4.2.3 Práxis 3: Quantidade 1 para 1 de resina.....	74
4.4.2.4 Práxis 4: Reciclagem 100% do lixo doméstico da empresa.....	75
4.4.2.5 Práxis 5: Administração sustentável.....	75
4.4.3 EO3.3 – Praticantes: responsáveis pela realização das práticas.....	76
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICES.....	90
APÊNDICE A – Questões-guia para a entrevista semiestruturada.....	91
APÊNDICE B – <i>Checklist</i> para a observação direta.....	93
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	95
APÊNDICE D – Documento de esclarecimento sobre a pesquisa.....	96
APÊNDICE E – Planejamento da coleta de dados.....	99

1 INTRODUÇÃO

Para melhor compreensão do contexto em que a pesquisa se estabelece, bem como do que foi realizado, apresentamos nesta introdução: a contextualização e a delimitação do tema, qual seja, gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e os específicos, a justificativa para realização do estudo e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A gestão estratégica (Hitt et al., 2019) tem desempenhado um papel fundamental na busca pela eficiência e eficácia organizacional, fornecendo direcionamento e orientação para alcançar os objetivos empresariais. A compreensão das estratégias organizacionais e seu impacto nas práticas sociais e na sustentabilidade ambiental tornam-se cada vez mais relevante no contexto atual. A busca por explorar a interseção entre estratégias organizacionais (Whittington, 2003), sustentabilidade ambiental (Imperador; Silva, 2018) e *strategizing* (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) para pôr luz em como as organizações podem adotar abordagens estratégicas que promovam o desenvolvimento sustentável, faz sentido não só pelo cenário de, ao mesmo tempo, gerar valor para as organizações, como também para os *stakeholders*.

No campo da estratégia organizacional, Whittington (2003) destaca a importância de entender as diferentes abordagens estratégicas adotadas pelas organizações em diferentes contextos. A abordagem clássica, a abordagem evolucionária e a abordagem processual são algumas das possibilidades teóricas que moldam a estratégia empresarial. Além disso, a prática social, discutida por Hendry (2000) e Chia (2004) argumenta que as estratégias não são somente formuladas, mas emergem das interações sociais dentro das organizações. Essa visão ressalta a importância das práticas sociais na configuração e implementação das estratégias organizacionais.

Além das concepções tradicionais da estratégia organizacional, a dimensão da sustentabilidade ambiental tem ganhado destaque no campo da administração, com a crescente preocupação com as questões ambientais, em que as organizações têm reconhecido a necessidade de adotar práticas sustentáveis para minimizar seu impacto negativo no meio ambiente. Nesse sentido, Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) destacam a importância de incorporar a sustentabilidade ambiental nas estratégias organizacionais, considerando-a como um elemento central para a criação de valor de longo prazo.

A administração tem como uma das suas características fundamentais aderência em campos diversos e se insere em contextos e mercados com ampla capacidade de influência (Pacheco; Tosta; Freire, 2010). Assim, conseguimos conectar assuntos também representativos para incorporar e ampliar as discussões que influenciam as decisões nos contextos das estratégias organizacionais. Exemplo são as inúmeras organizações voltadas e orquestradas para o esporte que, naturalmente, possuem desafios inerentes e aderentes ao mundo corporativo.

Ainda, entendemos que a perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) que aborda a prática da estratégia desde o âmbito da ação, no nível micro organizacional, pode ser adotada para explicar o fenômeno da gestão estratégica e da sustentabilidade na implementação das atividades estratégicas na organização.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto nos quais as organizações atuais estão inseridas, nas interações sobre a gestão estratégicas e a visão sustentável, deixa claro que a tendência entre essas duas características está cada vez mais relevante (Moore, 2000). Poucos estudos apontam as dinâmicas e lacunas teóricas e práticas aliando os mecanismos de gestão estratégica (Mintzberg; Waters, 1985), responsabilidade entre sustentabilidade em conjunto com a economia (Donaldson, 1999) e perspectiva da estratégica como prática, *strategy as practice* (SAP) (Jarzabkowski, 2005).

Além disso, Jarzabkowski (2005) complementa, destacando que o *strategizing* consiste na construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que esses atores utilizam. Essas atividades são consideradas estratégicas na medida em que possuem consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização (Johnson; Melin; Whittington, 2003).

Nesse contexto, lidar com esses novos atores e com a quantidade e a complexidade das informações que eles trazem para as discussões estratégicas, tornaram-se grandes desafios de gestão para os líderes das organizações contemporâneas (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019). Essas novas situações estratégicas em contextos organizacionais exigem que os líderes e gerentes das organizações criem e compartilhem sentido para orientar a ação dos indivíduos incluindo aqueles que não são especialistas ou não estão habituados com os assuntos estratégicos (Perito; Lavarda; Rese, 2021).

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que emerge é: como a organização

relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social? Buscamos as conexões entre as expressões teóricas de Whittington (2003) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que abordam as estratégias organizacionais e sua relação com as práticas sociais, tendo incorporada a dimensão da sustentabilidade ambiental, utilizando as contribuições de Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), visto que as organizações pareceram adotar estratégias que possam promover o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, alcancem resultados positivos em termos de desempenho organizacional. Portanto, esta pesquisa pretende preencher essas lacunas (estudos entre gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, aliando a estratégia como prática social).

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos gerais e específicos, que nortearam e determinam a pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que compõem o objetivo geral são:

- (i) descrever como ocorre a gestão estratégica;
- (ii) identificar as práticas de sustentabilidade;
- (iii) caracterizar os praticantes no contexto da *strategy as practice* (SAP).

Desta forma, entendemos que as estratégias organizacionais podem contribuir para o desenvolvimento de ações de sustentabilidade quando consideradas a partir de uma lente de estratégia como prática social, principalmente, quando observadas em um cenário que desenvolva insumos e se envolve com as práticas relacionadas ao meio ambiente e seus meandros.

Assim, a partir da definição da questão de pesquisa e objetivos, buscamos o surf, como uma das atividades esportivas que mais cresce e ganha adeptos no Brasil, como um possível objeto de estudo quando percebemos sua relação com o mercado, com a sociedade e com o meio ambiente. Segundo pesquisa realizada pelo IBOPE/Repucom, líder global em pesquisa

de marketing esportivo, o crescimento de interessados pelo esporte em uma década foi de 221%. Em 2013, tinha cerca de 14 milhões de pessoas interessadas em surf, já em 2022 esse número subiu para 45 milhões. No mercado mundial, o surf como atividade e lifestyle deve gerar cerca de US \$10,4 bilhões até 2024. Já no Brasil, a linha do tempo de crescimento econômico do esporte surpreende e, aparentemente, acontece pelo fato de termos os primeiros campeões mundiais profissionais na categoria: Gabriel Medina (2014, 2018 e 2021), Adriano de Souza (2015) e, o atual bicampeão (2022 e 2023), Felipe Toledo. O cenário econômico que acarretou essas conquistas gera, ao ano, cerca de R\$7 bilhões de reais. Porém, esses dados não incluem a movimentação financeira diretamente relacionada ao surf quando analisamos o turismo, o setor hoteleiro, gastronômico e de transporte (Neto, 2016).

Portanto, buscando responder à questão de pesquisa, desenvolvemos um estudo de caso em uma organização selecionada por ter conexão direta com a prática do surf e com o equipamento que movimenta este esporte: a prancha de surf. A Powerlight é especialista na produção de pranchas de surf com alta tecnologia para melhorar a performance e características sustentáveis, estando situada em uma ilha localizada na região sul de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, região com características propícias para a prática do esporte, com mais de 40 praias próximas (Guia, 2018).

Em suma, discorrer sobre estratégias e sustentabilidade a partir do panorama das práticas sociais aliando ao contexto do surf pode gerar contribuições o campo de estudos organizacionais e, mais especificamente, de estratégia.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando a existência de uma lacuna no campo de estudo da estratégia, a apresentada na relação entre gestão estratégica e sustentabilidade a partir da lente da SAP, apresentamos a justificativa teórica, prática e social deste estudo.

A justificativa teórica abrange a relação entre três elementos que não estão completamente conectados e desenvolvidos na literatura: gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva SAP, que foram previamente apresentados na problematização e na questão de pesquisa proposta.

Como justificativa prática, destacamos a necessidade de salientar à comunidade empresarial e às partes envolvidas no desenvolvimento de negócios, os *stakeholders*, que a evolução dos conceitos no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações. Isso ocorre à medida que a agência humana na concepção e execução da estratégia ganha espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional. Em outras palavras, há

um interesse cada vez maior em abordar a gestão estratégica, direcionando a atenção para análises relacionadas às práticas de sustentabilidade e à perspectiva construída pela SAP no processo e nas práticas de elaboração e implementação da estratégia.

Ademais, a compreensão do cenário da SAP a partir da sustentação teórica da gestão estratégica permite melhor compreensão da importância e dos desafios das práticas organizacionais por meio da análise das rotinas sustentáveis o que justifica a utilização desta ideia como base para o nosso estudo.

Assim, o estudo se justifica ao contribuir para melhorar o entendimento das dinâmicas de gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e SAP, identificando possíveis avanços de pesquisa no campo da estratégia.

Como justificativa social, destacamos que esta pesquisa foi realizada em uma empresa privada totalmente envolvida com questões relacionadas à gestão estratégica e que considera características de sustentabilidade, principalmente, pelo fato de ter relação direta com a produção de pranchas e com a prática do surf, com a missão de manter-se em pleno funcionamento, investindo em um produto com maior aderência aos conceitos sustentáveis.

Além disso, justificamos que esta pesquisa está inserida no contexto dos estudos desenvolvidos no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa de Marketing e Estratégia nas Organizações. Também faz parte dos estudos do grupo de pesquisa Estratégia, Gestão e Sustentabilidade, assim como, está alinhada com o objetivo N. 9, de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), que versa sobre “Indústria, inovação e infraestrutura” com vista a “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”, bem como da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021) que busca reflexões sobre o sentido da sustentabilidade como um fator legitimador das organizações.

Após apresentar as justificativas, passamos a desenvolver o marco teórico que sustenta este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico abordamos o marco teórico que compreende os eixos essenciais para dar sustentação ao esclarecimento do problema de pesquisa e tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os temas deste estudo. Desta forma, apresentamos os temas: gestão estratégica, sustentabilidade e *strategy as practice* (SAP), como perspectiva.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia organizacional tem sido amplamente estudada e discutida no campo da administração (Mintzberg et al., 2000). Um dos horizontes conceituais para a gestão estratégica é dada pela tipologia ideológica proposta por Mintzberg e Water's (1985). Segundo essa tipologia, a estratégia surge a partir de crenças compartilhadas e das intenções que emanam de uma visão coletiva. Assim, a formação da estratégia foi conceituada como cognição compartilhada entre os indivíduos que adotam a estratégia (Pennings, 1985), aprendizado contínuo das atividades organizacionais (Normann, 1985), um processo de aprendizagem social (Burgelman, 1988) e um padrão em um fluxo de decisões (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984; Mintzberg et al., 1986; Mintzberg; Mchugh, 1985; Brunet; Mintzberg; Waters, 1986).

Nessa abordagem, a estratégia é considerada um processo social, moldado pelas convicções e valores da organização, e não apenas uma tomada de decisão racional e individualizada. As crenças compartilhadas fornecem a base para a formulação de metas e objetivos estratégicos, guiando as ações da organização em busca de um propósito comum. Assim, o modelo ideológico reconhece a importância da visão coletiva como um fator central na formação da estratégia e destaca a influência dos valores e das crenças na orientação estratégica da organização.

Além disso, Mintzberg e Waters (1985) enfatizam a dimensão coletiva da estratégia, contrastando com abordagens que priorizam a análise individualizada e racional. Nesse sentido a estratégia é construída e interpretada por meio da interação social entre os membros da organização. As crenças compartilhadas formam a base da ideologia organizacional, influenciando as decisões estratégicas e moldando o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

Para Nonaka (1988), o fazer estratégico é um exercício de criação de informação. Para isso, busca explicar o conceito com três pilares: (i) dedutivo, em que o planejamento centralizado e a análises, têm baixo envolvimento, porém com elevada racionalidade; (ii)

indutivo, que busca a iniciativa individual ou do grupo, vem da base, os gerentes de cargo relevante apadrinham os projetos estratégicos e criam sentido e, (iii) o compressivo, em que a combinação dos modelos anteriores, a estratégia é deliberada e emergente. A perspectiva integradora traz a elaboração da estratégia como um procedimento no qual as operações da organização configuram e originam a estratégia implementada ao longo do tempo. O processo integrador de formulação estratégica engloba tanto o planejamento formal conduzido de acordo com os padrões cíclicos estruturais de atividades quanto o desenvolvimento informal de concepções e soluções que surgem dos indivíduos no nível operacional, em consonância com as variações nas condições ambientais (Andersen, 2013).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 18), é factível promover uma categorização das estratégias por meio de uma abordagem mais refinada. As estratégias podem ser discernidas mediante os prismas: a) estratégias deliberadas realizadas: consistem em um conjunto de intenções estratégicas que ostentam a viabilidade de serem concretizadas ao longo do tempo; b) estratégias deliberadas irrealizadas: reportam a intenções estratégicas meticulosamente planejadas, que, embora integrem um conjunto de desígnios desejados, se revelam inatingíveis ao longo do curso temporal; c) estratégias emergentes: materializam no decurso da implementação das ações estratégicas, denotando, assim, um desenvolvimento não previamente contemplado no rol das intenções estratégicas iniciais.

Andersen (2013) ainda argumenta que a estratégia efetivada é, fundamentalmente, a resultante da sinergia entre o processo central de planejamento, conduzido pela alta gestão, e as ações decorrentes das iniciativas autônomas, comumente geradas nos estratos intermediários e operacionais da estrutura organizacional. A empresa, ao demonstrar capacidade de ajustamento às variáveis circunstanciais e de explorar potenciais oportunidades de negócio originadas das transformações nas condições competitivas, efetivamente se coloca em uma posição estratégica para antecipar e responder de forma proativa aos desdobramentos resultantes de suas ações responsivas. Este fenômeno, caracterizado pela implementação de uma estratégia emergente, encontra respaldo nas discussões de Andersen (2013, p. 17-18). Assim, a estratégia não é apenas uma série de planos e ações, mas, também, uma expressão das convicções e valores que permeiam a cultura organizacional. Já, Hart (1992) comenta que o planejamento central, com suas etapas analíticas e racionais, oferece uma estrutura abrangente para guiar o processo estratégico e garantir a eficácia das ações empreendidas.

Desta forma, a abordagem ideológica destaca a importância da compreensão dos aspectos sociais e simbólicos na formulação e implementação da estratégia, contribuindo para uma visão mais abrangente e holística desse processo complexo. A implicação dessa

interpretação é que as decisões estratégicas são influenciadas por gerentes localizados em toda a organização e que a estratégia pode surgir ao longo do tempo como consequência das ações tomadas por esses tomadores de decisão descentralizados (Andersen, 2004; 2013).

O planejamento central, inserido no paradigma da gestão estratégica, desempenha um papel fundamental ao abranger uma série de etapas analíticas e racionais no processo de desenvolvimento das estratégias organizacionais. Segundo Andersen, (2004, p. 264): “reconhecer a importância do planejamento central ao destacar sua contribuição na formulação, implementação e controle de estratégias é fundamental para identificar o cenário verossímil ao qual a instituição está inserida”. Essa abordagem abrangente compreende a definição de metas e políticas organizacionais, além de exigir uma análise minuciosa do ambiente externo e interno da organização.

No contexto do planejamento central, a formulação da estratégia é um aspecto essencial, pois envolve a elaboração de um plano de ação sólido e coerente, alinhado aos objetivos organizacionais. Além disso, a implementação efetiva da estratégia e o controle contínuo são essenciais para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas e que a organização permaneça no caminho certo.

Contudo, o paradigma de gestão estratégica reconhece a importância de metas claras, análises ambientais detalhadas e ações monitoradas para o sucesso organizacional.

Considerando a evolução dos conceitos de estratégia, cabe destacar que a gestão estratégica apresentada por Mintzberg et al. (2000).

2.2 SUSTENTABILIDADE

Desde a revolução industrial as empresas e instituições de trabalho possuem uma relação de interdependência com o ambiente seja qual for a intensidade dessa ligação (Donaldson, 1999). Essa conexão, entre organização e ambiente, aborda a dinâmica entre as entradas e saídas dentro de uma organização. As entradas são os insumos necessários para a produção, enquanto as saídas consistem nos produtos ou resíduos resultantes do processamento desses insumos para a realização da atividade principal da organização.

Com a intenção de estabelecer uma relação de troca sustentável, algumas organizações adotam estratégias deliberadas para reduzir o impacto ambiental, sem comprometer a produtividade, que é fundamental para a sobrevivência da organização (Moore, 2000). Essas estratégias visam minimizar o impacto negativo no meio ambiente, promovendo práticas de produção mais conscientes e eficientes, ao mesmo tempo em que buscam otimizar os recursos utilizados. Nesse ponto, torna-se essencial que as organizações encontrem um equilíbrio entre

o crescimento econômico e a responsabilidade ambiental, reconhecendo a importância de operar de maneira sustentável para garantir sua própria continuidade e contribuir para a preservação do meio ambiente (Donaldson, 1999).

Para Possas, Soares e Paro (2007), é sensato destacar a relevância das lideranças no contexto da metamorfose cultural das organizações. A condução exercida por figuras carismáticas desempenha um papel fundamental na moldagem dos valores, crenças e práticas dentro das estruturas corporativas. Nesse sentido, emerge como uma decorrência intrínseca a busca incessante por uma apreensão mais profunda dos mecanismos que norteiam a conexão entre as diretrizes levantadas pelo movimento de desenvolvimento sustentável e a missão subjacente à governança corporativa. Ademais, a intersecção entre as narrativas do desenvolvimento sustentável e da governança corporativa assume uma posição de destaque no panorama contemporâneo. Ainda que concebidas como âmbitos distintos, tais diretrizes revelam uma interdependência latente que não deve ser negligenciada.

No âmbito da administração, para Bier et al. (2016) as organizações precisam compartilhar a concepção de sustentabilidade empresarial, que almeja alcançar um equilíbrio sinérgico entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Nesse contexto, as empresas desempenham um papel cada vez mais significativo, assumindo a responsabilidade de analisar minuciosamente os impactos ambientais gerados por suas atividades e envolvendo-se ativamente promovendo, assim, o desenvolvimento econômico sustentável.

Paralelamente, o crescente poder político e econômico das grandes empresas tem intensificado a atenção sobre suas práticas, particularmente devido a escândalos corporativos de grande envergadura que abalaram a confiança pública. O ativismo e as reações das organizações também desempenharam um papel decisivo ao questionar e confrontar esse poder empresarial, contribuindo para a emergência do tema no âmbito social. A expansão da globalização gerou interconexões cada vez mais intensas entre as empresas e as sociedades em que operam, realçando a necessidade de uma abordagem mais ética e responsável por parte das corporações (Faria; Sauerbronn, 2008).

Com esse direcionamento sobre a sustentabilidade, trazemos o modelo de revisão desenvolvido por Welzel (2009), modelo de *Strategizing* da responsabilidade social corporativa (RSC) (Figura 1), também denominada Responsabilidade Social Empresarial (RSE), no qual possui enfoque na avaliação de estratégias ambientais. Verificamos que esse modelo é embasado em um referencial teórico e relativo às atividades que menciona uma tipologia a partir do levantamento dos principais estudos sobre a RSC no contexto global relativos às ‘melhores práticas’ de RSC.

Além disso, a busca pela sustentabilidade empresarial compartilhada pelas organizações visa encontrar um equilíbrio entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Nesse contexto, as práticas de gestão empresarial vão além das metas econômicas, devendo abranger compromissos que evidenciam a preocupação com os efeitos no meio ambiente, assim como o envolvimento em ações sociais que promovam o bem-estar da comunidade próxima ao empreendimento e da sociedade como um todo (Bier; Rossi; Peña; De oliveira; De campos; Bittencourt, 2016).

Ainda trazendo as ideias de Welzel (2009), as melhores práticas de RSC são: (i) melhoria das condições socioeconômicas; (ii) melhoria da qualidade de vida da comunidade local; (iii) meio-ambiente e processo produtivo; (iv) inclusão de *stakeholders* externos e (v) condições trabalhistas. A partir dessas práticas, são consideradas as fases gerais de implementação de RSC, modelo que propõe e considera o início das etapas do processo e o desenvolvimento de instrumentos para a implementação de RSC (WELZEL, 2012): (i) prospecção e percepção do ambiente social. A partir disso, ocorrem duas outras fases – que podem ou não ser simultâneos -, introdução de (ii) medidas administrativas e documentais para a execução da RSC, e desenvolvimento de instrumentos de (iii) incentivo e comunicação de RSC. Por fim, o fechamento do processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (iv) verificação e controle das medidas e atividades de RSC.

Essas dimensões oferecem um arcabouço teórico sólido para compreender as interações complexas entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade. Ao adotar essa abordagem, as organizações buscam uma compreensão mais abrangente e holística das questões relacionadas à sustentabilidade, promovendo a análise das implicações e sinergias entre esses diferentes domínios. Dessa forma, existe a possibilidade e a identificação de oportunidades da promoção de práticas sustentáveis nas esferas econômica, social e ambiental (Welzel: Lavarda, 2016).

Nesse sentido, Lavarda e Gomes (2023) indicam que uma das definições para sustentabilidade encontrada na literatura refere-se à relação de equilíbrio entre sistemas econômicos dinâmicos e sistemas ecológicos, em que os impactos ao ambiente sejam minimizados ou mais lentos do que as mudanças que ocorrem em níveis estratégicos organizacionais (ONU, 2021). E, ainda, dentro deste contexto, as organizações precisam construir uma rede de parcerias para fortalecer os meios de implementação (estratégias) e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (OCDE, 2021).

Este compromisso com a sustentabilidade reflete um novo olhar de gestão, fundamentada em uma abordagem mais consciente, ética e proativa, que considera além do

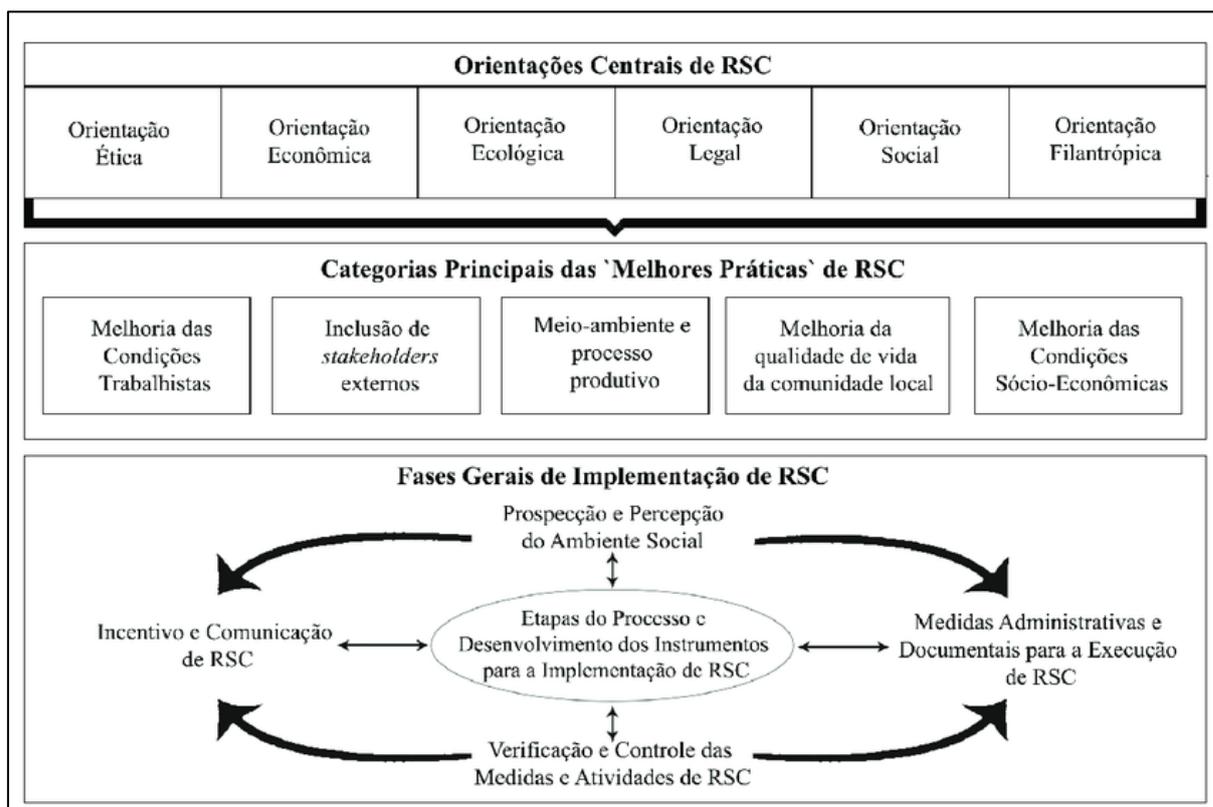
resultado financeiro, o impacto social e ambiental das operações empresariais (Lavarda; Gomes, 2023).

A temática da sustentabilidade tem sido peça de extensa abordagem em diferentes campos do conhecimento, considerando suas múltiplas áreas de atuação. Assim, as três macro dimensões de sustentabilidade propostas pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) em 2021: economia, sociedade e ambiente surgem como boas opções para a argumentação e aprofundamento da problemática aqui estabelecida.

A complexibilidade entre as dimensões aparentemente não convergentes do desenvolvimento econômico e da sustentabilidade exige uma abordagem responsável e uma mudança radical na concepção tradicional de progresso. Segundo Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), a sociedade 5.0 está entrando em uma nova fase, na qual é fundamental direcionar esforços em prol da sustentabilidade e formar líderes capazes de implementar práticas sustentáveis nas organizações. A ideia predominante de desenvolvimento, até então centrada em aspectos econômicos, precisa ser reavaliada.

Neste contexto, a importância dos atores estratégicos tem destaque, em particular os agentes da organização, na construção do sentido das ações de sustentabilidade (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021). Eles desempenham um papel fundamental ao influenciar o ambiente organizacional e, por consequência, a sociedade em que estão inseridos. Além disso, as organizações desempenham um papel central na preservação de elementos como tradição e cultura, simultaneamente ao buscar o desenvolvimento (Donaldson, 1999; Rocha et al., 2022). Por meio de práticas sustentáveis, os agentes da organização têm o potencial de contribuir para a reconciliação da relação entre desenvolvimento financeiro e sustentabilidade, buscando o progresso econômico ao mesmo tempo em que promovem a preservação ambiental e social (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021).

Figura 1 - Framework para desenvolvimento e implementação da RSC



Fonte: Adaptada de Welzel (2012, p. 13)

Além do mais, ainda existe, o complemento das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) que podem ser categorizadas em três distintos níveis de engajamento empresarial, conforme proposto por Welzel (2011): (i) de curto prazo e voltado ao meio interno, onde a empresa investe energia na melhoria dos benefícios oferecidos aos seus colaboradores; (ii) de médio prazo e intercalado entre o meio externo e interno que incentiva à adequação dos conceitos de produção que sejam ecologicamente alinhados, bem como das condições de trabalho; (iii) de longo prazo e voltado ao meio externo onde existem políticas de inclusão, trabalho em prol do comércio justo e das questões ambientais e da mudança climática, biodiversidade e utilização sustentável dos recursos naturais. Porém, não aprofundamos esses complementos dos níveis de engajamento pelo fato que o intuito da pesquisa foi identificar se existem práticas de sustentabilidade. Logo, entendemos que a complexidade da classificação em três níveis de atuação da empresa daria um estudo novo.

O conceito delineado para a Integração dos Princípios de Responsabilidade Corporativa, Governança e Sustentabilidade (RCGS) reflete uma interconexão intrínseca entre esses pilares. Essa concepção vai além da mera coexistência, buscando um alinhamento sinérgico que proporciona um enfoque mais abrangente e engajado por parte das

organizações. Nessa perspectiva, a visão integrada das dimensões de governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável se manifesta como um paradigma essencial, instigando as organizações a adotarem um comportamento mais holístico e comprometido.

A conjuntura proposta pelo conceito de RCGS transcende os limites convencionais, emergindo como uma oportunidade para uma atuação mais abrangente e significativa das organizações no cenário global (Bier et al., 2016). A abordagem delineada reconhece que os princípios de governança, responsabilidade social e sustentabilidade estão intrinsecamente interligados, operando em consonância para a concretização de uma gestão organizacional alinhada com a participação efetiva no desenvolvimento do planeta. A premissa subjacente a essa conceituação estende-se além da maximização de lucros aos acionistas, considerando também os interesses e expectativas dos *stakeholders*, a comunidade e o ambiente socioambiental em que as organizações estão inseridas. (Bier et al., 2016). A compreensão e adoção dessa visão integrada enriquecem a identidade corporativa, contribuindo de maneira concreta para a promoção de um futuro mais sustentável e inclusivo.

Em suma, a relevância da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial nas últimas duas décadas reflete uma resposta direta às complexidades da era globalizada, à amplificação do poder corporativo e aos desafios representados por escândalos empresariais e ações ativistas. Além disso, a sociedade demanda que as organizações atendam às exigências mínimas de governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade. Muitas organizações enfrentam dificuldades econômico-financeiras e escassez de recursos humanos para buscar consultoria e capacitar pessoas para a gestão sustentável, devido à complexidade do tema e à diversidade de certificações e relatórios oferecidos por diversas organizações (Bier et al., 2016).

2.3 PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Para Barry e Elmes (1997), Hendry (2000) e Knights e Morgan (1991), a perspectiva da estratégia desempenha um papel central no campo da administração, estando intrinsecamente ligada a práticas específicas, tais como o planejamento estratégico, as revisões anuais, os workshops de estratégia e os discursos associados a esses temas. Essas práticas concretas são fundamentais para a compreensão e implementação da estratégia nas organizações. A literatura acadêmica tem abordado extensivamente a relação entre a estratégia e essas práticas, consideradas cruciais para o desenvolvimento e a implementação eficaz de estratégias organizacionais, oferecendo valiosos insights sobre como as

organizações podem utilizar essas ferramentas para alcançar seus objetivos estratégicos.

A perspectiva de estratégia como prática é uma abordagem que busca compreender a estratégia como uma atividade que ocorre em contextos específicos e é realizada socialmente (Jarzabkowski, 2005). De acordo com essa noção, a estratégia não é vista como algo planejado e formulado por uma única entidade, mas sim como um processo dinâmico que envolve múltiplos atores e suas interações. Nesse sentido, o conceito de *strategizing* abrange as ações, interações e negociações dos atores envolvidos, bem como as práticas situadas que eles utilizam para realizar a atividade estratégica. Em outras palavras, o *strategizing* é o conjunto de atividades e práticas por meio das quais os atores estratégicos lidam com os desafios e as oportunidades em um determinado contexto, mobilizando recursos, conhecimentos e habilidades para alcançar os objetivos estratégicos (Jarzabkowski, 2005).

Essa visão reconhece a complexidade e a contingência da estratégia, levando em consideração os fatores internos e externos à organização. O contexto no qual as práticas estratégicas ocorrem moldam as ações e decisões dos atores envolvidos. Além disso, a dimensão social da estratégia é destacada, ressaltando a interação e a negociação entre os atores, que podem possuir diferentes visões, interesses e poderes. Dessa forma, a abordagem proposta por Jarzabkowski (2005) oferece uma compreensão mais abrangente e contextualizada da estratégia, permitindo uma análise profunda das práticas estratégicas adotadas pelas organizações e dos processos pelos quais elas são desenvolvidas e implementadas.

A compreensão dos elementos fundamentais de uma teoria da prática é essencial para o estudo da estratégia como prática. Whittington (2006) propõe que três elementos podem ser isolados nessa teoria: práxis, práticas e praticantes.

Sztompka (1991) ajuda a delinear as propriedades micro e macro dessa definição ampla de práxis ao propor que ela se desdobra como o nexos do que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo. Para Reckwitz (2002, p. 249), práxis é um termo “enfático para descrever toda a ação humana”. Logo, a práxis compreende a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos diferentes e dispersos e aquelas instituições social, política e economicamente inseridas dentro das quais os indivíduos agem e para as quais contribuem (Jarzabkowski, 2005).

Além disso, podemos comentar que se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e competências incorporadas em um campo específico de prática. Ela envolve a compreensão dos princípios subjacentes, as formas de fazer as coisas e os modos de pensar e agir dos praticantes.

Por sua vez, as práticas são os padrões de atividades que emergem da práxis. Elas são as rotinas, procedimentos e formas de agir que caracterizam um campo de prática particular. Já os praticantes são os indivíduos envolvidos na execução das práticas, que atuam de acordo com os princípios e normas estabelecidos pela práxis. Esses três elementos são interdependentes e se influenciam mutuamente, constituindo a base para o estudo da estratégia como prática.

Na perspectiva teórica do campo da administração, a fundamentação teórica aborda a conceituação das práticas, Reckwitz (2002). Práticas são entendidas como formas de comportamento rotinizadas que englobam diversos elementos interligados, como atividades físicas e mentais, utilização de objetos, conhecimentos prévios, habilidades, estados emocionais e motivação. Compreender essas práticas é essencial para a análise dos fenômenos organizacionais, uma vez que elas exercem influência sobre as ações individuais e coletivas dentro das organizações, impactando diretamente o resultado da organização.

A adoção dessa abordagem teórica proporciona uma compreensão aprofundada das práticas organizacionais e sua relação intrínseca com os processos de gestão, constituindo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias e ações no contexto administrativo (Reckwitz, 2002). O uso de tais práticas está intrinsecamente ligado ao 'fazer' porque fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos por meio dos quais múltiplos atores são capazes de interagir para realizar socialmente a atividade coletiva. Como esses recursos são utilizados de forma rotineira que formam padrões, eles podem ser estudados para entender como a atividade estratégica é construída (Jarzabkowski, 2005).

Para unir os três pilares que transformam atividades distintas em um *strategizing*, Reckwitz (2002) aborda a relação entre os praticantes, as práticas e a práxis, fornecendo insights sobre a forma como os atores sociais se engajam em ações por meio do uso de práticas.

Os praticantes são indivíduos que utilizam práticas como uma forma de agir no mundo. Essas práticas compreendem maneiras específicas de comportamento, pensamento, emoção, conhecimento e ação, que são predominantes em sua sociedade. Ao empregar essas práticas, os praticantes adquirem agência, combinando, coordenando e adaptando-as às suas necessidades, a fim de agir e influenciar a sociedade em que estão inseridos (Reckwitz, 2002).

Nesse sentido, é importante ressaltar que as práticas não são apenas padrões fixos e inflexíveis, mas sim, recursos dinâmicos e flexíveis utilizados pelos praticantes para exercer sua capacidade de ação.

A fim de elucidar a relação entre prática e praticantes, bem como suas interseções, continuamos utilizando como referência as contribuições de Welzel e Lavarda (2016), que identificam três interseções fundamentais que surgem a partir dessa relação: a interseção entre prática e praticantes, a interseção entre práticas e suas práxis, e a interseção entre praticantes e sua práxis.

A interseção entre prática e praticantes envolve a consolidação do conhecimento prático adquirido pelos indivíduos envolvidos em determinada atividade (Welzel; Lavarda, 2016). Nesse contexto, os praticantes acumulam um *know-how* que é fruto de sua experiência, aprendizado e habilidades adquiridas ao longo do tempo. Essa interseção é essencial para a compreensão e desenvolvimento das práticas, uma vez que é por meio da relação entre a teoria e a prática que o conhecimento é aplicado e refinado.

Por sua vez, as práticas e suas práxis estão interligadas de forma intrínseca. A práxis, nesse sentido, refere-se ao conjunto de pontos de vista e significados atribuídos às práticas (Welzel; Lavarda, 2016). Ela abrange tanto as visões individuais dos praticantes quanto as influências contextuais e culturais que moldam a execução das práticas. A interseção entre práticas e práxis é fundamental para compreender como as práticas são concebidas, interpretadas e realizadas no contexto organizacional.

Além disso, a interseção entre praticantes e sua práxis está diretamente relacionada à gestão da estrutura organizacional e à execução das tarefas estratégicas. Os praticantes, ao colocarem em prática suas competências e conhecimentos adquiridos, refletem sua práxis na forma como gerenciam a estrutura organizacional e desempenham suas funções estratégicas. Essa interseção revela a importância dos indivíduos como agentes ativos na construção e transformação das práticas e na efetivação dos objetivos organizacionais.

Assim, as interseções entre prática e praticantes, práticas e suas práxis, e praticantes e sua práxis constituem um arcabouço teórico relevante para a compreensão e análise das dinâmicas organizacionais. Por meio dessa abordagem, é possível investigar de forma mais abrangente e otimizada a relação entre os atores envolvidos, as práticas desenvolvidas e os resultados alcançados, contribuindo para o avanço dos estudos nesse campo.

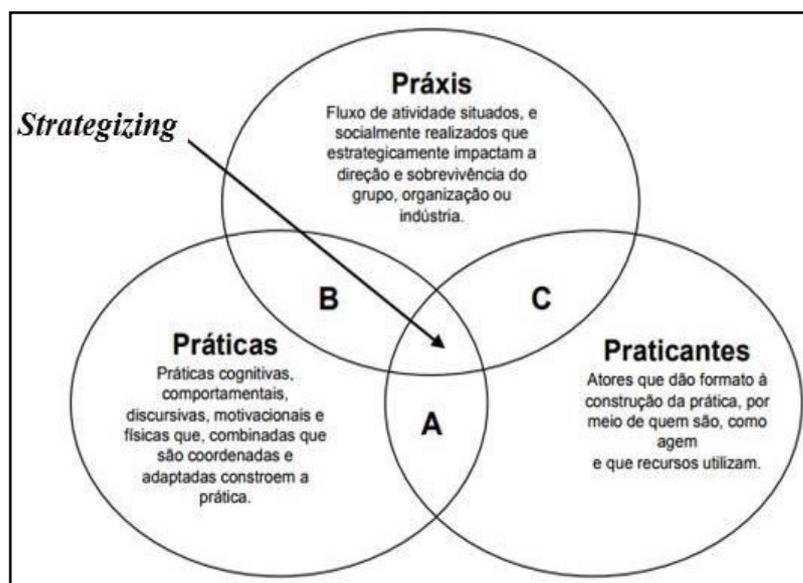
A partir desses conceitos, conseguimos perceber uma conexão coerente para realizar a argumentação aliando o sexto modelo desenvolvido por Machado et al. (2011), que busca do desenvolvimento sustentável (com a preocupação do impacto social, ambiental e econômico de suas ações), com os fundamentos estruturados por Welzel e Lavarda (2016) sobre as observações concentradas em perceber a influência e reverberação oriunda da práxis, práticas e praticantes orquestradas pelos agentes influentes dentro das organizações para essas ações

em prol da sustentabilidade.

Os praticantes não são meros receptores passivos das práticas estabelecidas, mas sim, agentes ativos que interagem com elas de forma criativa e adaptativa. Eles mobilizam as práticas existentes, recontextualizando-as e reconfigurando-as de acordo com suas necessidades e objetivos, a fim de alcançar seus propósitos e influenciar a sociedade em que estão imersos.

Dessa forma, a concepção proposta destaca a importância da interdependência entre os indivíduos e as práticas que utilizam, revelando a capacidade dos praticantes de agir e transformar ativamente seu ambiente social. Além disso, acima de tudo, como a Figura 2 indica, esses conceitos são distintos, mas interconectados, de modo que não é possível estudar um sem também recorrer aos aspectos dos outros. A estratégia ocorre no nexo entre práxis, práticas e praticantes (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

Figura 2 - Estrutura conceitual da perspectiva da estratégia como prática



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

Assim, este marco teórico revisado aborda os eixos essenciais para auxiliar no esclarecimento do problema de pesquisa e tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os temas deste estudo, bem como, servem para a definição dos elementos constitutivos do estudo. Dessa forma, apresentamos a visão geral dos referenciais teóricos selecionados, com os autores base que contextualizam: a Gestão estratégica, Práticas de Sustentabilidade e a Perspectiva da Estratégia como Prática Social, Quadro 1.

Quadro 1 - Visão geral dos referenciais teóricos

Referencial Teórico	Autores
Gestão Estratégica	Hart (1992); Mintzberg; Waters (1985); Andersen (2000, 2004); Whittington (1996, 2003)
Práticas de Sustentabilidade	Donaldson (1999); Moore (2000); Jarzabkowski (2005); Welzel (2009); Welzel (2012); Welzel; Lavarda (2016); Jarzabkowski; Dowell; Berchicci (2021); Machado; Lavarda; Lavarda (2011); Bier; Rossi; Peña; De oliveira; De campos; Bittencourt (2016); Rocha; Perito; Lavarda (2022); Lavarda; Gomes (2023)
Perspectiva <i>Strategy as Practice</i> (SAP)	Sztompka (1991); Knights; Morgan (1991); Barry; Elmes (1997); Hendry (2000); Reckwitz (2002); Jarzabkowski (2005); Whittington (2003; 2006); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007); Machado; Lavarda; Lavarda (2011); Welzel; Lavarda (2016)

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Após a elaboração do referencial teórico, prosseguimos a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, com o propósito primordial de subsidiar a fase de planejamento da coleta e análise dos dados empíricos.

Nesta etapa, definimos o método e técnicas de coleta e análise dos dados, visando buscar maior solidez e efetividade da pesquisa. As abordagens metodológicas denotam a importância fundamental, ao assegurar a obtenção de informações pertinentes, fidedignas e coerentes, cuja relevância se revela imprescindível para fornecer suporte à fase de planejamento da coleta e análise dos dados de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos que nortearam a caracterização do estudo, a justificativa para a seleção do caso de pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. A adoção de uma metodologia adequada é essencial para garantir a confiabilidade dos resultados obtidos, permitindo uma abordagem criteriosa na investigação do tema deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se apresenta como a abordagem mais indicada quando se busca compreender o fenômeno como um todo, em sua complexidade, Godoy (1995, p. 63).

Esta pesquisa adotou o construtivismo como concepção filosófica central, fundamentada na compreensão do mundo por meio dos significados subjetivos das experiências individuais. Segundo Creswell (2010), no construtivismo, esses significados são social e historicamente negociados, formados pela interação com outras pessoas. Dessa forma, reconhece-se a importância das percepções individuais na construção do conhecimento e a necessidade de considerar a diversidade de realidades e contextos sociais.

A abordagem indutiva foi seguida, uma vez que os dados foram tratados em um processo ascendente, considerando o objeto observado (Godoy, 1995). Quanto ao objetivo da pesquisa, consideramos o cruzamento de diferentes eixos temáticos (gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva da estratégia como prática) e a necessidade de entendê-las e identificar possibilidades e ideias para futuras pesquisas (Robson, 2002).

Assim, esta pesquisa também se caracterizou como descritiva em relação ao seu objetivo. Robson (2002, p. 59) afirma que essa abordagem visa descrever de forma precisa o perfil das pessoas, eventos ou situações em estudo, além de auxiliar no entendimento do fenômeno no qual se deseja coletar dados. Assim mesmo, para Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p. 140), a pesquisa descritiva tem como finalidade retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações.

Este estudo teve como objetivo realizar uma caracterização de pesquisa utilizando o método de estudo de caso. De acordo com Robson (2002, p. 178), o estudo de caso é definido como "uma estratégia para fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo particular dentro de seu contexto de vida real". Optamos por esse método de investigação, visto que permite compreender em profundidade o objeto de estudo, explorando sua complexidade e interações dentro de um contexto organizacional específico.

Um dos principais atributos do método de estudo de caso é sua capacidade de fornecer respostas às perguntas "por quê?" e "como?" relacionadas aos fenômenos em análise. Isso torna o estudo de caso adequado para situações em que o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos em estudo (Godoy, 1995). Além disso, de acordo com Lavarda e Bellucci (2022), esse método possibilita uma imersão intensa na realidade do objeto de estudo, permitindo um contato direto com os praticantes da estratégia e a compreensão dos processos e práticas organizacionais.

Dessa forma, a adoção do método de estudo de caso neste trabalho ofereceu uma oportunidade valiosa para investigar minuciosamente o fenômeno em questão, examinando suas características distintivas, contextos e suas interações no ambiente organizacional (Creswell, 2010). Por meio dessa abordagem, almejamos contribuir para o entendimento aprofundado do objeto de estudo, proporcionando insights relevantes para a área de administração e subsidiando a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 148) abordam que “é importante lembrar também planejamentos não precisam nem devem ser apriorísticos no sentido mais estrito, pois, nos estudos qualitativos, a coleta sistemática de dados deve ser precedida por uma imersão do pesquisador no contexto a ser estudado”; Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 151) comentam, ainda, que: "De qualquer forma, o fato de uma pesquisa se propor à compreensão de uma realidade específica, idiográfica, cujos significados são vinculados a um dado contexto, não a exime de contribuir para a produção do conhecimento. E explicam que "Seja qual for a questão focalizada, é essencial que o pesquisador adquira familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema para que possa propor questões significativas e ainda não investigadas”.

A organização selecionada para realizar este estudo foi a Powerlight, que é uma empresa com características que se adequam aos objetivos desta pesquisa pois, se trata de uma empresa que produz pranchas de surf com tecnologia em prol da sustentabilidade. Além disso, como empresa de surf, sustentabilidade, tecnologia e está comprometida com a gestão estratégica, e parece se identificar com a perspectiva da *strategy as practice* (SAP). Essas características possibilitam o estudo aprofundado sobre o relacionamento dos temas abordados neste estudo.

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), um caso único pode ser selecionado porque é típico ou porque oferece a oportunidade de observar e analisar um fenômeno que

poucos consideraram antes. Inevitavelmente, um aspecto importante do uso de um único caso é definir o caso real. Assim, o caso para esta pesquisa foi considerado para ser selecionado de forma não-aleatória. Foi intencional, atendendo aos critérios fundamentais de maximização de aprendizado (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; 2011). O objeto de estudo, a empresa de Santa Catarina, Powerlight, especializada na produção de pranchas de surf de alta tecnologia, possui presença nacional, média infraestrutura e ampla adesão no mercado nacional e já com uma boa aderência no mercado internacional.

A Powerlight é uma empresa aderente aos objetivos desta pesquisa, pois, se trata de uma empresa que investe em alta tecnologia atrelada à sustentabilidade. Além disso, como empresa de tecnologia inovadora, busca o comprometimento com práticas de sustentabilidade.

As mencionadas características viabilizam uma investigação sólida acerca da interrelação dos tópicos abordados e desenvolvidos nesta pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta abordagem qualitativa, seguimos a noção de que as pesquisas desse formato são multimetodológicas, ou seja, utilizam diversos procedimentos e instrumentos de coleta de dados (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2000, p. 163). Nesse sentido, utilizamos, basicamente, três técnicas: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) observação direta, e (iii) levantamento documental (Godoy, 1995). Ao empregar essas abordagens, almejamos obter uma compreensão clara dos processos de tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento no campo da administração.

A obtenção de dados por meio de (i) entrevistas desempenha um papel fundamental na condução de pesquisas qualitativas (Godoy, 1995). Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 168), devido à sua natureza interativa, a entrevista possibilita abordar questões complexas que dificilmente poderiam ser adequadamente investigadas por meio de questionários, permitindo uma exploração aguda desses temas.

Além disso, a utilização de entrevistas piloto desempenha um papel relevante no refinamento das questões a serem abordadas na pesquisa (Villardí; Vergara, 2011). De acordo com Villardi e Vergara (2011, p. 806), "A elaboração de um roteiro, sua validação semântica e de conteúdo, por meio de entrevistas piloto, é recomendada para melhor preparar o entrevistador e otimizar os resultados, levando em consideração as limitações e possibilidades da entrevista como método de coleta de dados e informações no campo". No caso das entrevistas semiestruturadas, existe um conjunto de perguntas pré-definidas para os entrevistados, porém estes possuem liberdade na formulação das respostas, o que proporciona

flexibilidade durante o processo (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2000).

Essas entrevistas foram cuidadosamente planejadas para englobar o olhar de diversos praticantes da estratégia na organização, incluindo gerentes, sócios majoritários e colaboradores, com o intuito de entrevistar pelo menos um integrante de cada nível hierárquico visando identificar os praticantes e sua relação com as práticas de sustentabilidade. As entrevistas foram conduzidas tanto em reuniões presenciais como em encontros virtuais, caso tivesse alguma impossibilidade de agenda, e foram realizadas de forma individual, garantindo assim a obtenção de percepções e insights específicos de cada participante.

A determinação do número de participantes nesta pesquisa foi baseada no critério de saturação teórica, que indica o momento em que o pesquisador identifica que novos dados se tornam redundantes (Jaccoud; Mayer, 2008). Cabe ressaltar que os entrevistados foram munidos com um documento de esclarecimento sobre a pesquisa (APÊNDICE D) e, ao concordar em participar do estudo, assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C), autorizando a divulgação do conteúdo das entrevistas. Além do mais, foi solicitada a permissão para gravar as entrevistas visando à posterior transcrição e análise dos dados, juntamente com anotações em um bloco de notas digital, a fim de coletar informações próximas da realidade dos participantes.

A (ii) observação direta é uma técnica qualitativa de coleta de dados que desempenha um papel importante na correção de possíveis imperfeições oriundas de outras técnicas de pesquisa, por meio da descrição da realidade organizacional. Isso contribui para aumentar o grau de validade dos dados coletados (Jaccoud; Mayer, 2008). No entanto, é fundamental que o pesquisador utilize a memorização em conjunto com anotações sistemáticas de campo, a fim de descrever de maneira detalhada os fenômenos observados (Jaccoud; Mayer, 2008).

Entre as vantagens dessa técnica, destacamos a possibilidade de verificar as respostas fornecidas durante as entrevistas durante a prática organizacional, além de permitir a identificação de comportamentos inconscientes inseridos no contexto temporal e espacial (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2000), o que favoreceu a compreensão da prática real da organização (Schatzki, 2012).

A observação direta foi do tipo não-estruturada, característica dos estudos qualitativos e como expõe Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 166) “os comportamentos observados não são predeterminados, eles são observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender o que está ocorrendo numa dada situação”. Ainda que a observação seja não-estruturada, essa foi realizada com o auxílio de registros acerca do

momento observado e as categorias observadas para auxílio na posterior análise (APÊNDICE B). A observação direta ocorreu durante o horário de expediente da empresa a fim de compreender o *modus operandi* e o formato de interação entre os grupos de colaboradores, fundadores, diretores e *stakeholders*. As observações envolveram diferentes etapas da formação da estratégia, incluindo desde as reuniões da empresa para fins de planejamento, comunicação, decisões e alinhamentos, até as atividades rotineiras como reuniões com clientes, atividades para melhorias no serviço e geração de ideias entre os colaboradores e *stakeholders*.

As observações ocorreram em dia de semana em horário comercial, das 9h às 12h e das 13h15min às 18h, dentro da estrutura da empresa, que conta com a loja, quatro salas de reuniões, um depósito e a fábrica com suas áreas de produção. As visitas foram desenvolvidas pautadas pela dinâmica de trabalho dos agentes selecionados para as perguntas pré-estabelecidas. Dentro das rotinas diárias, eram feitas anotações contínuas em blocos de anotações e pequenas gravações quando o setor de vendas desenvolvia o atendimento com os clientes. Ao todo, foram realizadas nove visitas presenciais e, não menos importante, algumas dúvidas sobre processos foram esclarecidas por aplicativos de mensagens. Os encontros, com cada indivíduo, tiveram formatos parecidos e durações diferentes. Com cada funcionário da equipe gerencial, a entrevista tendeu a ter duração maior, porém, com os dois participantes, cujo trabalho era diretamente com a fábrica, os encontros tiveram minutagem sensivelmente menor.

A técnica de (iii) levantamento documental desempenha um papel complementar valioso na obtenção de dados, em conjunto com outras técnicas; de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 169) esses documentos possuem o potencial de fornecer informações significativas sobre os princípios e normas que orientam o comportamento de um grupo, bem como as relações estabelecidas entre diferentes subgrupos.

O levantamento documental permite a obtenção de dados secundários relevantes. Essa técnica envolve a análise de documentos internos da organização, sejam eles físicos ou virtuais, incluindo sistemas internos, plataformas colaborativas e sistemas de comunicação. Além disso, foram considerados documentos públicos disponíveis na internet, como *sites*, *blogs* e notícias, desde que estivessem diretamente relacionados ao objetivo da pesquisa.

Inicialmente, foram observados os documentos próprios relativos à estratégia organizacional, como registros envolvendo o histórico da empresa, relatórios, controles, planejamento estratégico, composição da equipe e registro de atividades de cada integrante. Quanto à coleta de dados em registros públicos, essa envolveu a busca em blogs do segmento,

outras reportagens locais e no site da empresa.

Dessa forma, as técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados: (i) entrevistas semiestruturadas; (ii) observação direta e (iii) levantamento documental são apresentadas resumidamente no Quadro 2, com os detalhes envolvendo cada objetivo específico e respectivos tipos de dados, tipo e instrumento de coleta, além da identificação dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 - Instrumentos e fontes para a coleta de dados

Objetivos específicos	Tipo e Instrumentos de coleta	Entrevistados	Documentos para análise
(i) descrever como ocorre a gestão estratégica	Entrevista: Questões-guia para a entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) Observação direta: Checklist (APÊNDICE B) Levantamento Documental	Praticantes da estratégia: sócios, gerentes e colaboradores.	Organogramas, relatórios, reportagens, controles e <i>sites</i>
(ii) identificar práticas de sustentabilidade			
(iii) caracterizar os praticantes no contexto de <i>strategy as practice</i> (SAP)			

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Após apresentar os objetivos específicos e sua relação com os tipos de dados que foram coletados, assim como o tipo de coleta e instrumentos utilizados, o planejamento da utilização das técnicas de coleta de dados na pesquisa foi delineado. Para essa finalidade, foi elaborado um documento contendo a descrição de cada técnica e seus respectivos detalhes adicionais (APÊNDICE E).

As questões observadas na coleta de dados foram do tipo “como”, com o intuito de entender o fenômeno e assim compreender a composição da prática estratégica. Dessa forma, as questões que conduziram as entrevistas estão relacionadas com os objetivos específicos

desta pesquisa: descrever como ocorre a gestão estratégica; identificar as práticas de sustentabilidade; caracterizar os praticantes no contexto de *strategy as practice* (SAP) existentes na organização.

Assim, as referidas questões buscaram compreender: o surgimento da organização; a dinâmica das reuniões rotineiras e estratégicas; a geração de ideias; a filtragem de ideias; a tomada de decisão estratégica e intermediária; a visão dos colaboradores sobre os aspectos positivos e negativos desta gestão estratégica no contexto organizacional da empresa; as práticas relativas ao contexto de sustentabilidade, a adoção de procedimentos e as formalizações que envolvem a sustentabilidade na prática da produção de pranchas de surf, observadas a partir das características da perspectiva da SAP.

Para a etapa de campo foi desenvolvido um protocolo de estudo com foco na coleta e análise de dados. A coleta dos dados foi desenvolvida e separada em duas fases, denominadas de Fase A (FA) e de Fase B (FB). Para a análise desses dados, desenvolvermos a Fase C (FC). Nas duas primeiras fases (AB), fazendo uso, das já citadas, três técnicas de coleta de dados diferentes: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) observação direta e (iii) levantamento documental. Já na fase final (B), as duas técnicas de análise de dados foram: (iv) análise de narrativas e (v) *pattern matching*.

Para organizar o fluxo de desenvolvimento das informações de coleta e análise dos dados, descrevemos o protocolo desenvolvido na Fase A e Fase B (referentes à coleta de dados). Já a Fase C (referente à análise dos dados), está apresentada com ênfase na seção 3.4 desta seção.

A dinâmica de coleta de dados da FA teve uma duração de seis meses, iniciada em março de 2023, período no qual estivemos ativamente em busca de informações sobre a empresa Powerlight nas plataformas de busca online e nos documentos impressos e publicados. Durante a FA, os dados foram coletados sem uma estrutura previamente definida, de modo que ocorreram por meio da busca por todas as informações disponíveis anteriormente do contato com o interior da empresa fazendo uso do (iii) levantamento documental.

O (iii) levantamento documental ficou restrito aos documentos disponíveis nos endereços online, aos poucos encontrados de maneira impressa em revistas e meios de comunicação locais e em alguns poucos materiais impressos disponibilizados, temporariamente, pela empresa para conhecimento e análise. Estes materiais deram uma noção de como a empresa começou o seu percurso estrutural, nas fases processuais de escala e de organização. Datados de meados de 2017, ano da origem da Powerlight, esses documentos

trouxeram a noção de como foram realizadas e desenvolvidas as ideias de como a empresa teria um maior faturamento com a construção de uma cultura de “entrega” visando o profissionalismo, e como pensar a composição da melhor experiência possível do cliente na aquisição e uso das pranchas de surf desenhadas e desenvolvidas pela marca.

Após esse contato inicial, recebemos a autorização do CEO da Powerlight, para realizar

(i) as entrevistas semiestruturadas e (ii) a observação direta. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas envolvendo o CEO, um laminador, um lixador, um gerente de marketing, um gerente de vendas, um coordenador financeiro, um gerente operacional, um gerente de fábrica e um coordenador de PCP (planejamento e controle de produção), totalizando cerca de quatro horas e 40 minutos de entrevistas. A observação ocorreu no período de julho de 2023 a outubro de 2023, e as entrevistas ocorreram no período de setembro de 2023, as quais foram realizadas com os coordenadores, gerentes dois colaboradores e o CEO na única unidade da fábrica da empresa. Importante destacar que as entrevistas analisadas de forma isolada não permitem traduzir as nuances e os significados do cenário, requerendo que, já considerada a análise dos documentos fornecidos, as observações foram fundamentais como fonte de coleta de dados. Cada entrevista foi realizada individualmente, sem exceção. Esta abordagem foi adotada conforme a disponibilidade de tempo de cada indivíduo.

No percurso das entrevistas semiestruturadas, já na fase FB, o objetivo foi conduzi-las de maneira menos formal possível, visando proporcionar um ambiente confortável aos entrevistados. Isso foi feito para encorajá-los a compartilhar suas experiências e observações, contribuindo assim para a identificação de aspectos significativos.

O propósito das (i) entrevistas semiestruturadas era explorar como os participantes percebiam e compreendiam as atividades diárias dos praticantes em suas ações relacionadas à gestão estratégica e as práticas de sustentabilidade, bases norteadoras da pesquisa. Isso incluía entender as noções dos agentes envolvidos e como essas práticas se conectam com a gestão estratégica e vice versa. O Quadro 3 apresenta a relação de entrevistados e o tempo médio de realização das entrevistas semiestruturadas realizadas.

Quadro 3 - Entrevistas semiestruturadas

Entrevistado	Função	Tempo aproximado
E1	Ger. Marketing	33 min
E2	Ger. Vendas	35 min

(Continuação)

Entrevistado	Função	Tempo aproximado
E3	Coord. Financeiro	25 min
E4	Ger. Fábrica	31 min
E5	Coord. PCP	27 min
E6	CEO	63 min
E7	Laminador	24 min
E8	Lixador	25min

Fonte: elaboração própria, 2023.

O Quadro 4 apresenta de modo resumido as etapas de coleta de dados desenvolvidas de acordo com o protocolo da pesquisa.

Quadro 4: Etapas de coleta de dados pesquisa

Fase	Etapa	Técnica	Operacionalização
FA	Coletas de dados FA	(iii) Levantamento documental	documentos disponíveis em endereços online; materiais impressos; poucos documentos cedidos.
FB	Coletas de dados FB	(i) Entrevistas semiestruturadas (ii) Observação direta	a) revisão do roteiro de entrevistas; observação dos fatos no ambiente natural; identificação e descrição da realidade da organização.

Fonte: elaboração própria, 2023.

Já na Fase C (FC), a (iv) análise da narrativa emerge como uma ferramenta necessária, enraizada em sua afinidade intrínseca com pesquisas qualitativas e sua habilidade em auxiliar os pesquisadores na identificação de intrincadas relações entre as evidências fornecidas pelos agentes praticantes (Godoi; Bandeira-de-Melo e Silva, 2007) e (Salvador; Rese, 2017).

Ademais, ainda na Fase C (FC), para conectar os protocolos de coleta e análise dos dados, foi adotada a técnica de (iv) *pattern matching* – que contempla a correspondência de

padrões – baseada no trabalho de Trochim (1989). Esta abordagem, detalhada na seção 3.4, foi utilizada em paralelo para fundamentar a construção do referencial teórico relacionado aos elementos investigados neste estudo, e para integrar essa teoria às análises conduzidas por meio da imersão no ambiente de pesquisa.

O Quadro 5 resume as etapas de coleta e análise de dados, conforme delineado no protocolo de pesquisa.

Quadro 5 - Resumo das etapas de coleta e análise de dados

Fase	Técnica de coleta	Etapa Análise	Operacionalização
FA	(iii) Levantamento documental	Análise dos dados da FA	Triangulação dos dados coletados; comparação entre fundamentação teórica e dados coletados em campo
FB	(i) Entrevista semiestruturada (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2000). (ii) Observação direta (Jaccoud; Mayer, 2008).	Análise dos dados da FB	Triangulação dos dados coletados; Comparação entre fundamentação teórica e dados coletados em campo
FC	Análise de narrativas (Barry; Elmes, 1997; Rese et al., 2010) <i>Pattern matching</i> (Trochim, 1989).	Análise dos dados da FC	Triangulação dos dados coletados; comparação entre fundamentação teórica e dados coletados em campo

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Destacamos que esta pesquisa teve um horizonte de tempo transversal (cross-sectional), a partir de um estudo realizado em um período determinado de março a novembro de 2023 (Robson, 2002) para a compreensão de um fenômeno em uma situação e contexto específico. Ademais, a adoção deste horizonte de tempo se justifica também pela limitação de prazo para a finalização deste estudo.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados adotamos a técnica da análise da narrativa (Barry;

Elmes,1997), associada com a observação dos dados no campo a partir do marco teórico já revisado: o *pattern matching*, descrito por Trochim (1989).

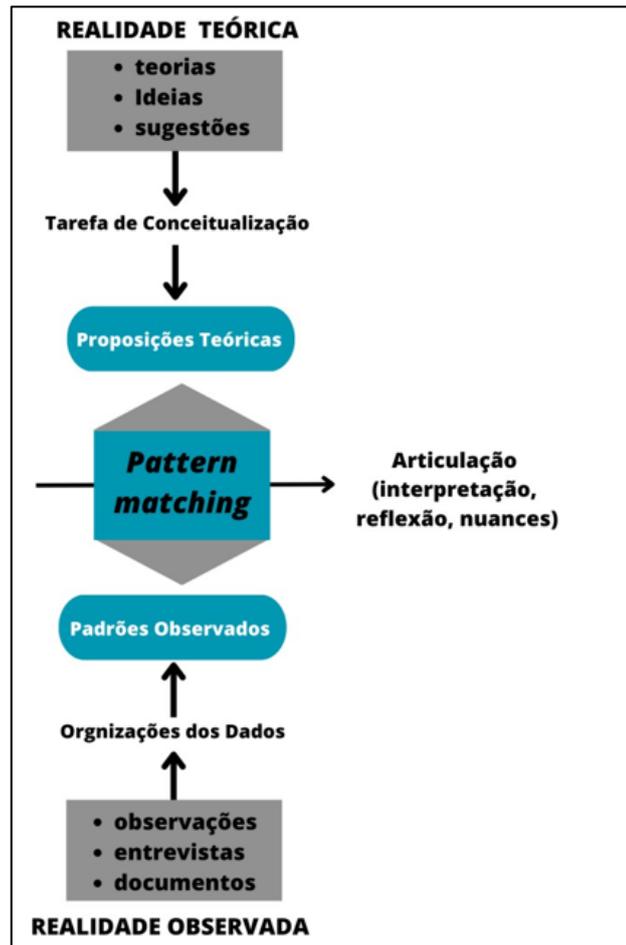
Para Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2007) e Salvador e Rese (2017), a análise da narrativa tem como objetivo interpretar dados provenientes de entrevistas semiestruturadas em profundidade, permitindo um entendimento mais aprofundado da realidade estudada, conforme expressa pelos entrevistados.

Os resultados dessa pesquisa são apresentados em formato de texto narrativo, seguindo as orientações de Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2007), Lieblich, Tuval-Mashiach e Zilber (1998) e Rese et al. (2010). Ao adotar essa técnica, buscamos obter uma compreensão mais elucidativa dos dados coletados, contribuindo para uma análise embasada dos fenômenos estudados.

Além disso, a contribuição da análise de narrativas, para Rese et al. (2010), está no fato de que cada narrativa individual apresenta um aspecto subjetivo, ou seja, conta a história de vida de cada indivíduo, mas essa voz individual também transmite aspectos da grande narrativa organizacional, permitindo que seja escrita uma narrativa organizacional a partir das narrativas individuais.

A análise *pattern matching*, segundo Trochim (1989), é considerada apropriada para a interpretação de dados em estudos de caso. Essa abordagem permite a comparação entre os conceitos teóricos revisados e os dados empíricos coletados no campo, durante a fase de coleta de dados in loco.

Ao utilizar essa técnica, foi possível promover uma discussão investigativa e aprimorada para o entendimento dos resultados obtidos. A Figura 3 ilustra esse processo, no qual os conceitos teóricos são confrontados com os dados do caso estudado, proporcionando uma análise mais robusta. Além disso, Trochim (1989) argumenta que essa técnica de interpretação de dados possibilita a comparação entre as ideias construídas a partir do referencial teórico e os dados produzidos em campo, na fase empírica do estudo, sendo necessário um contínuo ir-e-vir da teoria à prática, caracterizando um movimento abduutivo, que proporciona a articulação, interpretação e evolução dos conceitos com reflexões e nuances vindas da realidade investigada.

Figura 3 - Técnica *Pattern Matching*

Fonte: Trochim (1989, p. 356)

Considerando o objetivo geral e os específicos da pesquisa e do referencial teórico desenvolvido foram construídos os elementos constitutivos (EC) e operacionais (EO) do estudo (Kerlinger, 1979) que serviram como orientadores para coleta e interpretação dos dados, sendo:

EC1: Gestão estratégica: compreende que a estratégia surge a partir de crenças compartilhadas e das intenções que emanam de uma visão coletiva. Assim, a formação da estratégia foi conceituada como cognição compartilhada entre os indivíduos que adotam a estratégia (Pennings, 1985), aprendizado contínuo das atividades organizacionais (Normann, 1985), um processo de aprendizagem social (Burgelman, 1988) e um padrão em um fluxo de decisões (Mintzberg, 1972; 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984; Mintzberg et al., 1986; Mintzberg; McHugh, 1985; Brunet; Mintzberg; Waters, 1986). O EC1 pode ser caracterizado por:

EO1.1: entender: processo social, moldado pelas convicções e valores da organização, e não apenas uma tomada de decisão racional e individualizada (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984);

EO1.2: identificar: as crenças compartilhadas fornecem a base para a formulação de metas e objetivos estratégicos, guiando as ações da organização em busca de um propósito comum (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984);

EO1.3: reconhecer: a estratégia não é apenas uma série de planos e ações, como também uma expressão das convicções e valores que permeiam a cultura organizacional. Dessa forma, a abordagem ideológica destaca a importância da compreensão dos aspectos sociais e simbólicos na formulação e implementação da estratégia, contribuindo para uma visão mais abrangente e holística desse processo complexo (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984);

EC2: sustentabilidade: a sustentabilidade consiste em uma necessidade estratégica para as organizações que buscam, dentro da administração corporativa, compartilhar a concepção de sustentabilidade empresarial, que almeja alcançar um equilíbrio sinérgico entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas (BIER, et al, 2016). Com isso, seguimos como referencial a estrutura de *Strategizing* da responsabilidade social corporativa (RSC), que apresenta três estágios: orientações centrais (éticas, econômicas, ecológicas, legais, sociais e estratégicas), as categorias principais das melhores práticas de RSC (melhoria das condições trabalhistas, inclusão de *stakeholders* externos, meio-ambiente e processo produtivo, melhoria da qualidade de vida da comunidade local e melhoria das condições socioeconômicas) que embasam e são os pilares das diretrizes para a elaboração das fases gerais de implementação de RSC ((i) prospecção e percepção do ambiente social. Depois desse conceito acontece mais duas fases seguidas – que podem ou não acontecer simultaneamente –, introdução de: (ii) medidas administrativas e documentais para a execução, e desenvolvimento de instrumentos de (iii) incentivo e comunicação. Por fim, ao término do processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (iv) verificação e controle das medidas e atividades de RSC). Assim, o EC2 pode ser caracterizado por:

EO2.1: incentivar e comunicar: os desafios referentes aos processos de produção da prancha relativos às questões sustentáveis e econômicas, com reuniões recorrentes, com pessoas estratégicas da empresa, promoção de informações e atualizações, alinhamento com gestores e colaboradores para implementações de RSC (Welzel, 2012).

EO2.2: administrar e documentar medidas para execução do RSC: na perspectiva ecológica na

produção de pranchas, conectar princípios e aspectos de RSC relacionadas à postura ética, desafios ecológicos e implementar atividades sustentáveis com *stakeholders* estratégicos (Welzel, 2012).

EO2.3: verificar e controlar medidas em atividades de RSC: ações de incorporação sobre critérios éticos relacionados a postura dos seus colaboradores e mensuração dos impactos da realização de atividades relacionadas com os preceitos da RSC na percepção e reputação da instituição com os seus *stakeholders* (Welzel, 2012).

EO2.4: prospectar e perceber o ambiente social: se relacionar com lideranças locais e movimentos sociais e incorporações reivindicações e mecanismos para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (Welzel, 2012).

EC3: *strategy as practice* (SAP): é considerada uma interpretação que possibilita o entendimento da ação estratégica do ponto de vista da prática e não como algo planejado e formulado por uma única entidade, mas sim como um processo dinâmico que envolve múltiplos atores e suas interações (Jarzabkowski, 2005). Além disso, abrange as ações, interações e negociações dos atores envolvidos, bem como as práticas situadas que eles utilizam para realizar a atividade estratégica. Nos fluxos de atividades pelos quais as ações (práxis) e interações dos múltiplos atores (praticantes) ocorrem (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006). O EC3 pode ser caracterizado por:

EO3.1: práticas: são diferentes padrões de comportamento que são compostos por diversos componentes interligados, como movimentos corporais, processos mentais, objetos e sua utilização, conhecimento prévio para compreensão e habilidades específicas, além dos estados emocionais e motivacionais (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006);

EO3.2: práxis: envolve a interdependência entre as ações executadas por indivíduos e grupos diversos e as instituições sociais, políticas e econômicas nas quais esses indivíduos atuam e exercem sua influência (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006);

EO3.3: praticantes: são os profissionais responsáveis pela realização das práticas, que fazem o trabalho de criar, modelar e executar as estratégias (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006).

O Quadro 6 apresenta os objetivos específicos da pesquisa e os respectivos elementos constitutivos e elementos operacionais do estudo.

Quadro 6 - Elementos constitutivos (ECE) e operacionais (EOE) do estudo

Objetivos específicos da pesquisa	ECE	EOE
a) descrever como ocorre a gestão estratégica;	ECE1	EO1.1; EO1.2; EO1.3
b) identificar as práticas de sustentabilidade;	ECE2	EO2.1; EO2.2; EO2.3; EO2.4
c) caracterizar os praticantes no contexto de <i>strategy as practice</i> (SAP).	ECE3	EO3.1; EO3.2; EO3.3

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A interpretação e análise dos dados ocorreram por meio da relação entre ECE's e os EO's dos dados coletados na organização objeto de estudo a partir das entrevistas, observação e levantamento documental.

Destacamos que esses elementos, inicialmente, pareciam ter a necessidade de serem modificados, porém, após a imersão no objeto de estudo, eles foram suficientes e concretizados na fase final do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentamos, inicialmente, a Powerlight e o contexto no qual está inserida, seguido da apresentação dos resultados de cada categoria de análise, além da discussão final a partir da questão de pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DA POWERLIGHT

A empresa Powerlight é uma empresa que começou a ser desenvolvida a partir do encontro de dois praticantes de surf de contextos de vida distinta cujo amor pelo esporte foi determinante para o encontro entre eles acontecer e para identificar uma oportunidade de estruturar um negócio com visão tecnológica e ideais sustentáveis.

Na análise da trajetória da empresa estudada, destacamos a influência de Guga Arruda, um dos mentores, cuja notória carreira no cenário do surf brasileiro desempenhou um papel crucial na fundação e no desenvolvimento da organização. Arruda é um brasileiro ex-surfista profissional com uma lista de conquistas. Por sete anos consecutivos, se manteve como Top 16 do Brasil, atingindo o 4º lugar no ranking da Abrasp (Associação Brasileira de Surf Profissional), em 1999. Sua habilidade e determinação foram evidenciadas em competições mundiais como o WQS (World Surf League), onde ele participou como finalista e superou figuras de renome internacional, incluindo o campeão mundial de 1990, Mark Occhilupo, nos Tours (campeonato mundial da categoria) da WCT em 2006 e 2007.

Além disso, Arruda ostenta títulos importantes, como o de Bi-Campeão Catarinense de Surf Profissional nos anos de 1995 e 1999, bem como o título do Sul Brasileiro de Surf Profissional em 1994. Essas realizações solidificaram sua reputação como um dos surfistas mais respeitados do país e forneceram uma base sólida para sua atuação empreendedora. Sua perícia excepcional no surf e seu comprometimento exemplar trouxeram reconhecimento individual, e serviram como um alicerce sólido para a filosofia da instituição.

Assim, a expertise de Arruda no mundo do surf reflete sua paixão pelo esporte e exemplifica o espírito empreendedor que permeia os fundadores da empresa. Seu legado como um dos surfistas mais habilidosos do Brasil e sua dedicação ao esporte estabeleceram um padrão de excelência e inovação que continua a ser o núcleo do sucesso da organização até os dias atuais.

Neto de José Tavares Paes Junior, fundador da Stela Selamil (Sociedade Técnica de Elastômeros Stela Ltda), em 1962, primeira empresa brasileira de extração de borracha, teve seu começo de carreira herdando uma empresa, que estava se encaminhando para a falência

por falta de estrutura de gestão. Após administrar a queda da empresa familiar, Duarte deve seu primeiro desafio fora da empresa familiar com a empresa Toshiba, na divisão de segurança. Após essa experiência, ficou cinco anos trabalhando na General Mills, empresa Estadunidense, que está até hoje entre as três maiores organizações do ramo alimentar. Em paralelo à carreira sendo empregado, Fabio começou a dar consultorias para instituições de pequeno e médio porte para ter uma espécie de renda extra. Por suas viagens constantes com o life style para surfar, em 2011, conheceu o Guga Arruda que fazia prancha no quintal de casa em Florianópolis, Santa Catarina. Interessado em melhorar seu desempenho, comprou uma das pranchas que o Arruda produzia. Impressionado com a qualidade construtiva que a prancha de surf tinha e identificando o momento dinâmico das atividades do shaper, ofereceu uma consultoria empresarial gratuita por reconhecer o potencial de escala que a tecnologia empregada na prancha tinha. A partir disso, o primeiro passo do modelo ao qual a Powerlight se caracteriza hoje foi desenvolvido.

As pranchas produzidas pelo Guga Arruda chamaram a atenção do empresário e surfista pela tecnologia e pela durabilidade. Além disso, não só o recorrente histórico negativo como consumidor de pranchas tradicionais incomodava o paulista, mas também pelo custo benefício elevado e pelo amadorismo na entrega. Após analisar como funcionava a estrutura de produção de pranchas do Guga Arruda, identificou que a tecnologia artesanal poderia ser escalável e, com metodologia, poderia ser replicável. Ao analisar a consultoria, feita em um pen drive, que constava com todo passo a passo no olhar administrativo com controle de processo, de material, controle de lote, estoque, fluxo financeiro, de marketing e de vendas, ambos entraram em um acordo e o começo da Powerlight ficou a cargo do Fabio Duarte.

A estrutura de negócio que ficou acordado é de uma organização de único dono, a empresa foi transferida para o CEO Fabio Duarte, que tem um modelo de remuneração por Royalties, pago por desenho de cada design realizado ou para cada inventor de construção que o CEO perceba valor.

A partir da ideia de valorizar e desenvolver pranchas que atrelam, em conjunto, tecnologia construtiva e alguma atribuição com diferencial surgiu, depois da Powerlight, outras marcas administradas pela Magic: marca mãe (holding), desde 2016, que remete ao grupo que incorpora outros shapers com o propósito de desenvolver e profissionalizar o mercado de surf com a metodologia e tecnologia oriunda da ideia de negócio construído a partir da Powerlight, primeira marca do grupo.

A empresa Powerlight, apesar de ser uma empresa relativamente nova, traz uma filosofia específica de trabalho e de como encara o mercado e o negócio ao qual se propõe a

realizar com o surf. A influência da experiência administrativa do CEO é encontrada e intencionalmente reverberada em cada setor para que a organização tenha um padrão empresarial organizado, para manter a produção com alto nível de profissionalismo, sensatez, sustentabilidade e tecnologia.

4.2 DESCRIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA POWERLIGHT

A partir do levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, conduzimos uma análise da narrativa organizacional na Powerlight. Em nossa investigação, focalizamos três aspectos principais: examinamos (i) como ocorre a gestão estratégica na organização, (ii) identificamos a presença das práticas de sustentabilidade adotadas pela Powerlight e (iii) caracterizamos os praticantes envolvidos, situando-os dentro do contexto teórico de *Strategy as Practice* (SAP). Esta descrição permitiu uma compreensão detalhada das dinâmicas organizacionais da Powerlight, proporcionando insights sobre sua abordagem estratégica e as vertentes com a sustentabilidade.

Consideramos cada um destes elementos sob a ótica da análise de narrativas e da técnica de *pattern matching* (Trochim, 1989), de uma forma que os apresentamos ponderando os objetivos específicos da pesquisa, com o cruzamento dos dados coletados com um formato integrado para fins de construir uma história acerca da organização analisada.

Com a finalidade de situar os dados analisados, apresentamos que a Powerlight se constituiu em 2018, em Florianópolis, com um CEO, sendo que até o final da coleta de dados (setembro de 2023) ela apresentava 28 colaboradores (Figura 4) - um time ainda modesto.

Figura 4 - Organograma holding Magic (Powerlight)



Fonte: elaboração própria, 2023.

No ano de 2021, a partir de uma necessidade constatada no setor de produção de

pranchas, a organização apresentou o seu modelo de negócio para contemplar outras estruturas de tecnologia, a qual selecionou diferentes marcas com ideias inovadoras na construção de pranchas para investir, a Magic. A partir do aceite, a Magic dá continuidade ao desenvolvimento da administração relacionada a produção de cada design baseado gestão de coleções de produção. Além da Powerlight, as brands as quais a Magic tem no seu guarda-chuva são: Medina *Softboards*, Natan por aí e Arente *Surfboards*.

A partir do objetivo específico “Descrever como ocorre a gestão estratégica”, consideramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 1 e os elementos operacionais EO1.1, EO1.2, EO1.3: Gestão estratégica, o qual passamos a apresentar.

4.2.1 ECE1: Gestão estratégica

A ideia de gestão a qual a Powerlight atualmente passa pela noção e visão puramente administrativa consolidada na clara intenção de produzir o que o mercado e seus clientes necessitam e buscam encontrar. Hart (1992) define que o planejamento central, com suas etapas analíticas e racionais, oferece uma estrutura abrangente para guiar o processo estratégico e garantir a eficácia das ações empreendidas. A construção da gestão da empresa foi baseada a partir de duas noções de mercado: (i) as empresas de pequeno e médio porte que fabricam pranchas são semiprofissionais, embora entregassem bons produtos, muitas não eram escaláveis, com processos industriais questionáveis e com falhas nas entregas e (ii) identificando o cenário, investiu-se em qualificação de funcionários, profissionalização de processos e em rotinas consolidadas. Logo, a Powerlight obteve sua estruturação voltada para a experiência do cliente a partir das experiências de mercado, dentro e fora da realidade do surf, do seu CEO.

A partir das definições das dimensões que integram a gestão estratégica, desenvolvemos a análise deste (ECE)1 a partir de três levantamentos identificados durante a primeira fase de imersão na organização e que integraram o EO1.1; EO1.2; EO1.3, relacionando-as com as atividades encontradas para fins de entendimento das próprias práticas e do fenômeno social em questão (Kerlinger, 1979). Assim, as práticas analisadas foram: (EO1.1) entender processo social moldados pelas convicções; (EO1.2) identificar as crenças compartilhadas; (EO1.3) reconhecer as convicções e valores que permeiam a cultura organizacional.

4.2.1.1 EO1.1 – Entendimento do processo social, convicções e valores da organização

A geração de características que proporcionou a inclusão dos processos sociais e profissionais está diretamente relacionada à visão e experiência, primeiro, da ideia do fundador da Powelight, Guda Arruda, que possuía uma ótima tecnologia em mãos, porém, ainda não havia estabelecido uma linha de produção alinhada, receptiva para o aumento da demanda e estrutura interna de colaboradores, segundo, pelos esforços de quem montou a atual operação, Fábio Duarte, cujos esforços para estabelecer um conceito profissional estão sendo absorvidos. A Powerlight orienta seus funcionários acerca das ideias, cultura e valores da organização. Este direcionamento é significativo pelo fato da empresa ser de médio porte e a comunicação é de forma transversal e sem barreiras para sugestões entre níveis hierárquicos.

Assim, as ideias dos estrategistas internos (CEO, gerencias e colaboradores) são geradas de um modo voluntário e emergente, com o agrupamento de ideias levantadas e discutidas de forma coletiva em reuniões semanais, pelos colaboradores para a subsequente análise pelos gerentes a partir das premissas e valores estipulados pelo CEO.

A Powerlight encoraja ativamente os funcionários a contribuir com ideias, mesmo que não estejam diretamente ligadas à sua área de expertise. Isso promove a construção de confiança entre os membros da organização. Além disso, havia uma supervisão social, pois os funcionários tinham amplo acesso aos encontros de cada equipe e podiam acompanhar as ideias sugeridas.

A convicção dos responsáveis para estabelecer uma empresa profissional vem resultando em um ambiente cordial e de escuta. (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984). O fato de ser uma empresa que desempenha uma função simbólica para o esporte e, principalmente, por estar localizada em uma das cidades cuja prática é propícia e frequente, pelo fato geográfico de ter cerca de 40 praias e inúmeras delas favoráveis para a prática do surf, influencia na gestão interna da organização. Segundo o entrevistado E8 citou: “A prática de conseguir conversar com os líderes da empresa auxilia até mesmo nos dias que sabemos que a entrega vai acontecer e conseguimos sair para surfar aquela “horinha” tão desejada”. O modelo que muitas vezes é encontrado nas fábricas de produção de prancha nacionalmente e internacionalmente que coloca a prática do surf na frente da entrega, na Powerlight é inadmissível. Porém, há uma espécie de administração de tempo quando “o mar subiu”, por meio de acerto verbal e de horário pré-acordado, para a equipe operacional.

O compromisso com a entrega e com a experiência do cliente é um discurso recorrente nos setores da empresa e se reflete na estrutura da operação. Contudo, conseguimos perceber

as iniciativas oriundas da filosofia de trabalho de quem desenhou o modelo de negócio constantemente. Por exemplo, nas estratégias de marketing, os pilares de como são planejadas as melhorias são oriundas dos relatos, depoimentos e apontamentos retirados dos feedbacks de atletas e de consumidores. Existe, também, ações em conjunto dos setores. Depois da compra, a equipe comercial mantém o contato com os surfistas para identificar o pensamento e a opinião deles sobre o produto, para saber se a expectativa foi correspondida. Após esse contato, as informações são repassadas para o marketing e para a equipe da fábrica acumular mais informações para melhorar os processos.

O discurso corresponde ao que é desenvolvido na prática, pelo fato dessas informações divulgadas pela equipe de vendas, saírem da opinião de quem consome as pranchas. O marketing “boca a boca” é perceptível e as equipes contam com isso para melhorar a forma de argumentar sobre as qualidades da prancha. Quando chega um novo lead, pelos canais digitais, preponderantemente, todos os meandros da conversa são para entregar o que o cliente procura. Não existe uma tentativa de “empurrar” uma prancha de qualquer forma para o cliente.

Em alguns momentos do atendimento da equipe comercial, nos depoimentos, mais de uma vez, foi notável a intensão e a vontade de explicar as diferenças construtivas e as qualidades de cada modelo. Algumas vezes, mesmo sabendo que o cliente não está fazendo a melhor escolha, a argumentação era muito franca e a palavra final era do surfista. Em muitos casos, com surfistas com experientes, a comunicação tendia a ser mais rápida e as especificações do modelo mais complexas. Ao terminar o pedido, o cuidado com as informações era significativo. A descrição do pedido era validada duas ou três vezes na busca de diminuir a possibilidade de erro à zero. Além do mais, sempre, durante a conversa, os comerciais convidavam os clientes a visitarem a fábrica, que tem uma loja de aproximadamente 70m², na parte de cima, para olhar, pegar em mãos e medir as pranchas disponíveis em estoque.

Essa dinâmica de tratamento da equipe da empresa perante seus *stakeholders* e seus clientes diretos naturalmente se refletem também nos próximos dados expostos sobre a gestão estratégica EO1.2 e EO1.3 pelo fato de já ter adesão significativa no dia a dia da operação e demais setores.

4.2.1.2 EO1.2 – identificação de crenças compartilhadas e EO1.3 – reconhecimento de convicções e valores

A partir das premissas apresentadas em E01.1, conseguimos observar o quanto as

crenças no processo social e os valores da organização estão direcionados para a tomada de decisão sensata e em prol da saúde da organização no tocante aos aspectos financeiros e na atmosfera comportamental entre as salas das equipes que constroem a Powerlight. A identificação de preceitos que caracterizam o funcionamento e a forma de fazer negócio é de fácil percepção na instituição estudada. O caso reportado pela E7 evidencia essa questão:

quando entrei aqui eu não tinha nenhuma experiência em “chapeação” de pranchas. Entendia que era um serviço quase artesanal. Mas, durante o processo de contratação, eu percebi que havia um processo embutido para começar a trabalhar. Percebi que eu não precisava ter uma super experiência específica dentro do mundo, porque eles estavam dispostos a me ensinar o “beabá” de como funcionava o *software* que ajuda na produção. Já de início, eu já entendi onde os caras queriam chegar. A fábrica, por fora, pode parecer dar uma pinta de amadora, mas por dentro, eles fazem de tudo para seguir um processo e fazer acontecer. A Powerlight gosta de pensar para o cliente e faz de tudo para da prancha venha muitos momentos legais.

Identificar as crenças que são compartilhadas pelos membros da organização desempenha um papel importante ao estabelecer metas e objetivos estratégicos. Essas crenças servem como alicerce, orientando as ações da organização em direção a um propósito comum. (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984). Ao reconhecer e compreender as convicções que unem o trabalho e as pessoas dentro da organização, é possível criar uma visão compartilhada, estabelecer metas claras e definir objetivos estratégicos que estejam alinhados com essas crenças. Essa compreensão das atividades coletivas fortalece a coesão interna da organização, assim como oferece uma direção clara para alcançar os objetivos desejados. Portanto, a identificação e análise das ideias compartilhadas proporcionam uma base sólida para a formulação de metas e estratégias, impulsionando a organização na busca dos seus propósitos coletivos.

Esse relato evidencia como algo simples, como uma estratégia de contratação já serve como informação introdutória fundamental e pode afetar positivamente a visão geral da organização e da qualidade dos serviços aos quais ela se propõe a realizar. Foi possível identificar nas entrevistas com E1, E2, E3, E4 e E8 que situações como essa são relativamente comuns. De modo geral, os entrevistados apontaram que isso ocorre, pois, a Powerlight está buscando uma excelência no que se propõe a fazer no território do Estado de Santa Catarina, em outros lugares no Brasil e no mundo. Outro recorte das entrevistas corrobora estas informações:

como o contato é constante com a gerência e com o CEO, diariamente conseguimos perceber que a ideia de causar uma boa impressão para o mercado é viva. Não medimos esforços para conseguir fazer o que o cliente busca e isso é um movimento de todos. Quando nos reunimos de trimestre em trimestre para falar de metas e cenário da empresa, muitos de nós já temos a noção de como andam as vendas e as estratégias. A conversa é bem tranquila na fábrica, porque vejo que o pessoal pega junto por perceber o objetivo de todos aqui. Nas datas comerciais que muitas vezes funcionam para o surf, individualmente acredito que o pessoal já sabe que vai ter alguma demanda maior, alguma “promo” pelo fato do CEO e os gerentes entenderem muito do mercado.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou implementada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, sendo em alguns momentos o motivo ou a consequência das interações de uma organização com o ambiente no qual ela está inserida, considerando suas competências e limitações operativas.

A certeza do caminho ao qual pretende percorrer e a consolidação dos ideais ajuda a distribuir e enraizar a filosofia de trabalho e como os gestores procuram mover as estratégias da organização conforme os valores constantemente reforçados. Com isso, apesar do principal executivo, ou estrategista, ter um papel importante no desenvolvimento da estratégia, é a percepção dos funcionários em relação ao estrategista e a comunicação entre estes que darão o direcionamento de como as estratégias organizacionais se desenvolverão (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984, 1985).

4.3 PRESENÇA DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

Antes de entrar na enseada de explicar sobre a existência ou não de práticas de sustentabilidade na fábrica de pranchas Powelight, precisamos entender com mais cadência o histórico de como as pranchas de surf se desenvolveram no Brasil, como elas começaram a serem produzidas, como elas vêm sendo pensadas e reproduzidas mercadologicamente e como é a tecnologia comum empregada pela organização objeto deste estudo.

A origem exata das pranchas de surf permanece envolta em mistério devido à escassez de registros históricos precisos sobre o assunto. No entanto, a teoria mais amplamente aceita pelos estudiosos sugere que esses dispositivos para deslizar nas ondas tiveram suas raízes em uma antiga cultura indígena na Polinésia, possivelmente por volta do século XII. O primeiro indício documentado deste esporte (Figura 5) remonta à descoberta do Havaí pelo navegador inglês James Cook, em 1778. Seus registros detalhados descrevem nativos locais habilmente

deslizando sobre as ondas utilizando pranchas de madeira, marcando assim os primórdios do surf como o conhecemos hoje.

Figura 5 - Primeiras práticas de surf (surfistas)



Fonte: www.superdescobertas.blogspot.com

O explorador, navegador e cartógrafo inglês, capitão James Cook (1728 - 1779), desempenhou um papel significativo nas explorações marítimas durante o século XVIII. Ele alcançou o posto de Capitão na Marinha Real Britânica e é conhecido por suas três viagens ao Oceano Pacífico. Durante essas expedições, Cook foi o primeiro europeu a mapear a terra nova e estabelecer o contato europeu com a costa leste da Austrália, o arquipélago do Havaí, além de realizar a primeira circum-navegação registrada da Nova Zelândia.

Não há registros disponíveis sobre o assunto, mas de acordo com Fernandes (2001), as primeiras pranchas de surf no Brasil foram trazidas por turistas. De acordo com a pesquisa da autora mencionada, a primeira prancha produzida no Brasil foi criada em 1938. Esta prancha era feita de madeira, media cerca de 3,6 metros de comprimento e pesava em torno de 80 Kg, informações obtidas por meio de revistas americanas. A partir de 1950, a madeira balsa começou a ser usada, uma ideia também importada, mas criar a curvatura necessária era um desafio. Em 1962, surgiram as pranchas feitas de madeirite, compostas por placas desse material, e tinham um comprimento máximo de 2,20 metros devido às dimensões das placas de madeirite disponíveis.

É importante destacar que as primeiras pranchas de Poliestireno expandido (EPS), comumente conhecido como isopor, foram desenvolvidas mais de duas décadas após a produção da primeira prancha no Brasil, por volta de 1963. Nesse período inicial, espessas placas de isopor eram meticulosamente moldadas por meio de técnicas que envolviam a utilização de lixas grossas presas a blocos de madeira, raspadores robustos e até mesmo

raladores de coco. Posteriormente, surgiu o surform (Figura 6 e Figura 7) como uma ferramenta adicional nesse processo de modelagem.

Figura 6 - Equipamento surform



Fonte: Google imagens

Figura 7 - Uso do surform no processo de produção da prancha



Fonte: Google imagens

O processo produtivo foi adaptado da técnica usada em aerodelismos, ou seja, colando entre duas placas de EPS uma longarina de madeira com a curvatura desejada para a prancha, e em seguida recortando e moldando o formato com auxílio de fio quente sempre acompanhando a curva da longarina, depois se recortava as laterais e dava o acabamento.

A pesquisa em discussão proporcionou uma análise metódica do desenvolvimento da indústria de pranchas de surf no Brasil, com ênfase especial na pioneira São Conrado Surfboards, enfatizado por Fernandes (2001). O estudo revelou que, em 1965, a mencionada fábrica, sob a gestão do Cel. Parreiras introduziu uma abordagem inovadora na produção de pranchas, adaptando técnicas oriundas do aerodelismo. Especificamente, o processo consistia em aderir uma longarina de madeira entre duas placas de EPS, conferindo à prancha a curvatura desejada para a prancha e em seguida recortando e moldando o formato com auxílio de fio quente sempre acompanhando a curva da longarina, depois recortava-se as laterais e dava-se o acabamento.

Todas as evidências indicam que, nos estágios iniciais da história do surf, a madeira desempenhava um papel preponderante na fabricação das pranchas de surf. De acordo com Gutemberg, os pioneiros surfistas havaianos elaboravam suas próprias pranchas, esculpindo e modelando blocos de madeira de cor vermelha, que eram densos e originários da antiga Polinésia. O processo envolvia um ritual específico para o corte e entalhe, sendo que todas as etapas eram realizadas com instrumentos primitivos.

Em seguida, na cronologia da evolução da matéria-prima fundamental para a fabricação de pranchas de surf, temos o Poliestireno Expandido (EPS), difundido com recorrência a partir da segunda guerra mundial:

a destruição inadvertida dos sistemas naturais, através da ação do homem, aumentou dramaticamente na década de quarenta. O período pós II guerra mundial testemunhou o aparecimento de uma variedade de novas substâncias, incluindo materiais radioativos e químicos organo-sintéticos. Muitas dessas substâncias são persistentes, ou seja, não decaem ou decompõem rapidamente em materiais mais simples e menos prejudiciais. Alguns cientistas responderam a este aumento dramático da habilidade humana de perturbar o meio ambiente, com demandas em controles adicionais para estas ações (Baasch, 1995, p. 2).

Na progressão histórica dos materiais utilizados na construção da estrutura das pranchas, o Poliuretano (PU), semelhante ao EPS, demonstrou ser mais apropriado para o processo de fabricação, sendo amplamente empregado até os dias atuais. Essas inovações tecnológicas causaram uma transformação significativa no surf, resultando em pranchas mais leves e com melhor flutuação, embora apresentem características pouco sustentáveis. Para GRIJÓ (2004), o poliuretano (PU) é facilmente moldável, flexível e atende de maneira satisfatória às demandas por equipamentos mais leves. No entanto, apesar dos avanços nos materiais construtivos, houve poucos ou praticamente nenhum esforço para conferir às pranchas de surf características sustentáveis em seu ciclo de vida.

Do refino do petróleo é produzida a nafta, que proporciona à indústria petroquímica a produção de resinas plásticas, utilizadas para o processamento de boa parte das matérias-primas empregadas no processo fabril das pranchas de surfe como o poliuretano (PU) rígido expandido ou plug (interior da prancha) e resina de poliéster, além de parafina bruta, peróxido de metil etila, monômero de estireno, catalisadores, que são gerados em processos distintos e fazem parte de uma mistura para revestir ou dar acabamento nas pranchas de surf. Também são utilizadas tinta vinílica e pastas para pintura do produto (Grijó, 2004, p. 84).

Seguindo as argumentações anteriores, indicam que antes da introdução de poliestireno expandido (EPS) e poliuretano (PU) no processo de fabricação de pranchas de surf, a matéria- prima predominante era madeira, caracterizada por ser orgânica, com resíduos biodegradáveis que poderiam ser reaproveitados, inclusive como adubo, resultando em um impacto ambiental menos prejudicial ao meio ambiente e comparado com os derivados diretos de petróleo, insignificante. No entanto, o progresso tecnológico levou a uma mudança, tornando os insumos para a produção de pranchas altamente poluentes. Da madeira de balsa para a espuma de poliuretano rígido expandido, revestida com resina de poliéster, fibra de vidro e outras substâncias químicas como: o peróxido de metil etila (catalisador); cobalto (acelerador); monômero de 33 estireno, parafina bruta e pigmentos (muitos deles com metais pesados incorporados). Os resíduos desses insumos são comprovadamente classificados como perigosos (Classe I), por possuírem propriedades de inflamabilidade e toxicidade. Estes dejetos são potenciais agentes de contaminação do solo e dos corpos aquáticos e sua destinação final, quando mal gerenciada, gera malefícios ao meio ambiente e à saúde pública (Grijó, 2004).

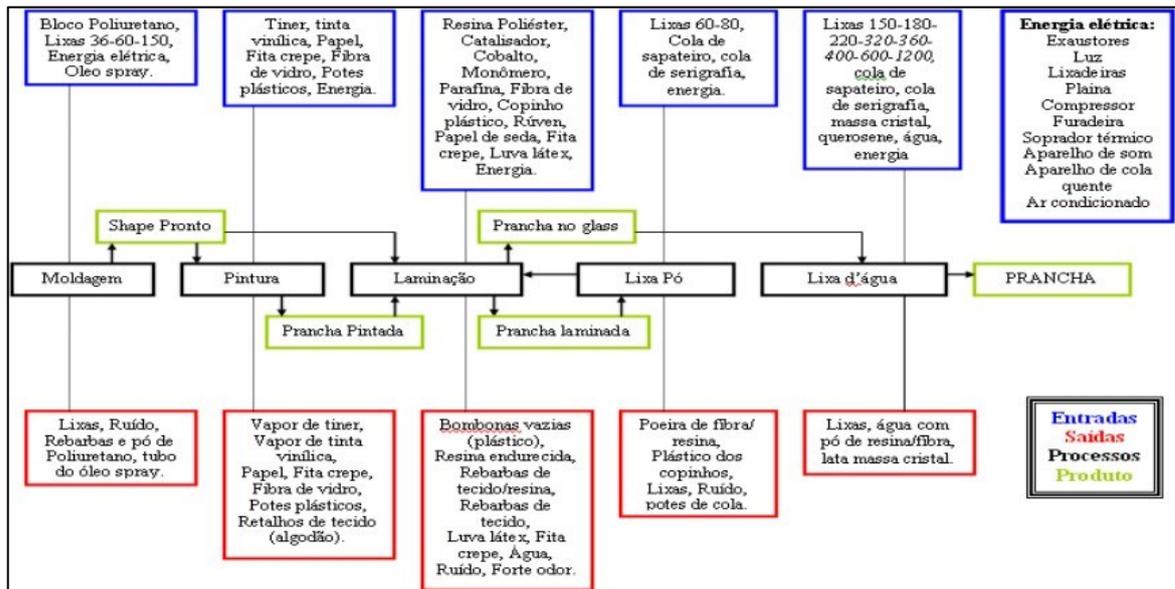
As marcas nacionais respondem pela fabricação de 80 mil pranchas por ano, cerca de 20% da produção mundial, que chega a 400 mil unidades/ano, segundo levantamento do consultor e editor do site da The Board Trader Show, Edison Leite Junior. EUA e a Austrália são os principais mercados, seguidos de Brasil e Europa. Há 1.500 fábricas de pranchas no Brasil e ao menos 85% delas são microempresas, produzindo de dez a 20 pranchas por mês (Neto, 2016). Com o evidente aumento do interesse e da prática do surf, a gama de desafios ecológicos e sustentáveis cresce em conjunto com a ampliação de negócios que cercam e maximizam a exploração do mercado.

Na esfera da produção de pranchas destinadas à prática do surf, foi observado que uma parcela significativa, situada entre 50% e 70%, do material empregado no processo produtivo é inadvertidamente relegada como resíduo. Esta porção representa uma considerável perda financeira, ultrapassando a cifra de US\$ 7.000.000, além de implicar na descarga de mais de 380 toneladas de substâncias tóxicas e inflamáveis em locais de disposição final de resíduos, como lixões ou aterros simples, destituídos de procedimentos de tratamento ambiental. O desafio premente reside no fato de que tais rejeitos exibem baixa densidade, ocupando considerável volume nos espaços destinados ao descarte final de resíduos, e apresentam características perfurocortantes (Grijó, 2004).

É importante salientar que, além dos componentes previamente mencionados, outras substâncias de elevado teor poluente e resíduos causadores de impactos ambientais

significativos também são utilizados como matérias-primas comuns. Para Grijó (2004), aproximadamente 95% da produção global de pranchas de surf baseiam-se na combinação de Resina Poliéster, Espuma Rígida de Poliuretano ou Poliestireno expandido, e Fibra de Vidro (Figura 8).

Figura 8 - Processo global de produção fabril de prancha de surf



Fonte: Grijó (2004, p. 5)

Essa composição é amplamente aceita entre os praticantes do esporte e consumidores desse produto. Vale observar que, embora a fabricação das pranchas de surf seja predominantemente artesanal, algumas empresas incorporam tecnologia de automação para moldar os blocos de EPS e PU.

Continuando as análises, a partir do objetivo específico “Identificar as práticas de sustentabilidade”, elaboramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 2: a integração da sustentabilidade tornou-se uma imperativa estratégia essencial para as organizações.

4.3.1 ECE2: Práticas de Sustentabilidade

O movimento das relações de sustentabilidade nas organizações, segundo Welzel (2012) pode ser orientado pelo modelo de *strategizing* da responsabilidade social corporativa que se alinha com uma estrutura na organização que pode gerenciar as questões ambientais.

A sustentabilidade consiste em uma necessidade estratégica para as organizações que precisam, dentro da administração, compartilhar a concepção de sustentabilidade empresarial, que almeja alcançar um equilíbrio sinérgico entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas (BIER, et al, 2016). Com isso, seguimos como referencial a estrutura de

Strategizing da responsabilidade social corporativa (RSC), que apresenta três estágios: orientações centrais (éticas, econômicas, ecológicas, legais, sociais e estratégicas), as categorias principais das melhores práticas de RSC (melhoria das condições trabalhistas, inclusão de *stakeholders* externos, meio-ambiente e processo produtivo, melhoria da qualidade de vida da comunidade local e melhoria das condições socioeconômicas) que estruturam e são os pilares das diretrizes para a elaboração das fases gerais de implementação de RSC ((i) prospecção e percepção do ambiente social. Depois, esse conceito acontece mais duas seguidas das fases – que podem ou não acontecer simultaneamente –, introdução de: (ii) medidas administrativas e documentais para a execução, e desenvolvimento de instrumentos de (iii) incentivo e comunicação. Por fim, ao término do processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (iv) verificação e controle das medidas e atividades de RSC).

As empresas têm estágios internos de estruturação das suas ideias sobre sustentabilidade e esses momentos são peculiares e distintos para cada instituição. As estruturas para as dinâmicas relativas com a sustentabilidade, também, podem ser pensadas e desenvolvidas em diferentes momentos da sua arquitetura administrativa. Logo, podemos, ainda, classificar com mais três níveis de atuação em empresas a RSC: (i) de curto prazo e voltado ao meio interno buscando garantir condições de trabalho dignas; (ii) de médio prazo e intercalado entre o meio externo e interno para fortalecer as relações de negociação e a ligação com a comunidade onde a empresa está inserida e (iii) de longo prazo e voltado ao meio externo visando melhorar as condições socioeconômicas fortemente defendidas por organismos supranacionais (Welzel, 2011). Vale se atentar a subjetividade das características empresariais, referentes ao seu engajamento na elaboração do RSC e das suas práticas e práxis desenvolvidas no cenário da sustentabilidade.

Para o desenvolvimento neste trabalho, como a estrutura da empresa é de porte médio, concentramos nossas buscas nas formas que estão mais próximas ao objetivo deste trabalho. Logo, para chegar às informações aderentes as inquietações da pesquisa, os resultados são apresentados em três das quatro fases gerais das melhores práticas: medidas administrativas e documentais para a execução, incentivo e comunicação e verificação e controle das medidas e atividades de RSC. Não encontramos indícios suficientes na empresa para enquadrá-la na fase de prospecção e percepção do ambiente social.

4.3.1.1 EO2.1: Incentivar e comunicar

Os desafios organizacionais, considerando o sistema capitalista vigente, são inúmeros e são encontrados em todos os meandros dentro das empresas, no olhar que traz o cenário

social, ambiental e das convicções dos indivíduos que propõe os valores a serem levantados e desenvolvidos para o nível empresarial.

Na esfera social, as organizações desempenham uma função decisiva no que diz respeito às estratégias de sustentabilidade. Isso ocorre devido à sua constante interação com o ambiente, e os resultados dessa interação podem determinar a viabilidade da organização e/ou a preservação do ambiente circundante. Essa dinâmica complexa é intrínseca a um sistema socioecológico interdependente (Jarzabkowski, Dowell & Berchicci, 2021). Equilibrar essa realidade é um desafio cujos empresários mundo afora precisam incluir nas suas pautas e nas suas estratégias de gestão interna e externas.

A necessidade de aprofundar e reestabelecer processos de produção são inerentes à atualidade e, provavelmente, terão suas dinâmicas constantemente pensadas em prol de alternativas de minimização dos impactos da manufatura por muitos anos, ou até, para sempre. A principal justificativa para defender a importância de estratégias, como as práticas sustentáveis, fundamenta-se na intricada natureza das incertezas que surgem em contextos não sustentáveis, as quais têm o potencial de modificar integralmente as realidades. As organizações regionais e mundiais, como a ONU (organização intergovernamental criada para promover a cooperação internacional) cercam o debate relacionando economia, sociedade e ambiente.

O principal argumento para sustentar a necessidade de estratégias como práticas de sustentabilidade se alicerça na complexidade de incertezas que emergem em ambientes insustentáveis e que podem alterar completamente as realidades futuras, como por exemplo, a pandemia da COVID-19 que, de forma imprevisível, gerou uma necessidade emergente de mudança em hábitos, conceitos e práticas diárias para atender às restrições advindas com as medidas sanitárias de isolamento social e que afetaram profundamente as relações interpessoais de trabalho, sociais, familiares, e a economia (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021, p. 2).

A ausência de estratégias voltadas para a sustentabilidade pode acarretar a manifestação de distintos perigos emergentes de caráter globais, estreitamente vinculados às esferas climática e ambiental, conforme elucidado no documento sobre riscos globais, publicado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2022). Esse cenário evidencia a importância de adotar e comunicar medidas que promovam a sustentabilidade, para mitigar as ameaças correntes e para prevenir a proliferação de riscos adicionais de alcance mundial, configurando-se, assim, como uma imperativa abordagem diante das complexas interconexões entre a atividade humana e o meio ambiente.

A empresa Powerlight tem como seu principal negócio a produção de pranchas relacionadas à prática de surf. Dentro da estrutura da loja, cujo endereço atual é no Rio Tavares, no sul da Capital Florianópolis, há comercialização de equipamentos de surf como roupas de borrachas (*wetsuit*), parafinas (de diversas marcas, mas nenhuma própria), leash (cordinha de segurança), decks (borracha para dar firmeza dos pés), entre outros equipamentos para a prática do esporte. Porém, o pilar do negócio é desenvolver e produzir pranchas de surf empregando alta tecnologia com características sólidas de sustentabilidade e comunicar o quão significativo é seu modelo de negócio.

A empresa produz e comercializa alguns modelos de pranchas com características construtivas distintas. Por meio de um estudo de concorrência – realizado no início da nova gestão - e com uma noção realista do mercado nacional de fabricação de pranchas, o CEO da organização identificou que seria impossível competir com os concorrentes apenas disponibilizando um único modelo de prancha. A estratégia comercial, para inserir a tecnologia Powerlight, é comunicar e disponibilizar – e ter no seu *menu* de modelos de pranchas – composições estruturais diferentes para chamar a atenção dos surfistas e, a partir disso, indicar, com sua equipe comercial, as potencialidades do modelo *high tech*: a Powerlight de lâminas de madeira.

Apresentamos a evolução da tecnologia empregada pela organização (Figura 9 a 13):

Figura 9 - Prancha tradicional de PU/PE



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

A prancha conhecida como PU ou prancha comum é feita com bloco de poliuretano, longarina de madeira, revestida com fibra de vidro e resina poliéster. Essa é a opção mais barata, conseqüentemente mais frágil e não se pode fazer muito leve, pois amassa desde o primeiro dia além de amarelar com o tempo. Se sofrer um impacto, tende a trincar no local e requer bastante cuidado para evitar o reparo constante. Usam este tipo de construção para desenvolver e testar novos modelos.

A prancha é popularmente conhecida como Epóxi, EPS ou prancha de isopor (Figura 10). É feita com bloco de poliestireno e longarina de madeira, revestida com fibra de vidro e resina epóxi. Essa é a segunda opção mais acessível financeiramente, porém é menos frágil do que a de PU e pode ser um pouco mais leve. Amassa menos e amarela tanto quanto a outra, mas contra impactos é um pouco mais resistente. É uma concorrente direta da prancha de PU.

Figura 10 - Prancha de EPS/Epóxi



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

Essas duas opções não levam o logo da Powerlight, apenas o do Shaper, porque não chegam a ter nenhum diferencial tecnológico, portanto, são também consideradas como pranchas comuns.

A tecnologia Powerlight começa a partir deste modelo: Lâminas de madeira. A famosa Powerlight de lâminas de madeira é o carro chefe da empresa e sem dúvida alguma a melhor relação custo/benefício e peso/durabilidade (Figura 11). Além disso, é a partir deste produto que as ações que mudam o material constitutivo da prancha refletem na redução de lixo industrial e lixo comercial pelo fato de conter uma quantidade predominante de material reciclável.

Figura 11 - Prancha de Lâminas de Madeira



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

É construída com bloco de EPS, revestida de sanduíches de lâmina de madeira e fibra de vidro, com resina epóxi. O resultado é uma prancha mais leve e mais forte do que todas as anteriores. Aqui, a inclusão da madeira como matéria quase que predominante, já trás uma ideia revolucionária para o esporte e para o meio ambiente. Menos resíduos oriundos de petróleo para uma maior longevidade do produto o que acarreta maior usabilidade e menor consumo.

As pranchas com kevlar (Figura 12) são construídas assim como as de madeira. Com bloco de EPS, revestida de sanduíches de lâminas de madeira e fibra de kevlar (aramida) com resina epóxi.

Figura 12 - Prancha Kevlar



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

O resultado é uma prancha tão leve e forte quanto as de lâmina de madeira, porém mais flexível. Esses produtos de madeira são fundamentais para entender como é o discurso passado para a equipe dentro da empresa e para ratificar a ideia de colocar no mercado e na mão dos consumidores pranchas que conversão com uma ideia mais sustentável.

As pranchas de carbono (Figura 13) são construídas assim como as de madeira. Com bloco de EPS, revestida de sanduíches fibra de carbono com resina epóxi.

Figura 13 - Prancha de Carbono



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

Após apresentar e entender como são pensadas as pranchas disponíveis para aquisição pela Powerlight, conseguimos apontar como a gestão estratégica conecta práticas de sustentabilidade buscando o equilíbrio entre a realidade do mercado consumidor, cujo poder de compra e o gosto pessoal são voláteis, como também equilibrar a realidade dos sistemas econômicos com o cenário ecológico e sustentável para que assim sejam equilibrados e diminuídos sistematicamente.

A maioria dos indivíduos que procuram os serviços da Powerlight já tem um bom entendimento sobre pranchas e sobre sua ideia de como usá-la. A partir disso, há pontos específicos, no custo benefício da prancha, que pesam significativamente mais do que outros - como durabilidade (Figura 14), flexibilidade (Figura 15), fluutuabilidade (Figura 16) e peso (Figura 16) e é por esse caminho que os modelos tecnológicos e mais sustentáveis conseguem ter aderência, são estimulados e ganham espaço em um mercado competitivo (Figura 17).

Figura 14 - Percentual comparativo de durabilidade entre Powerlight x pranchas comuns



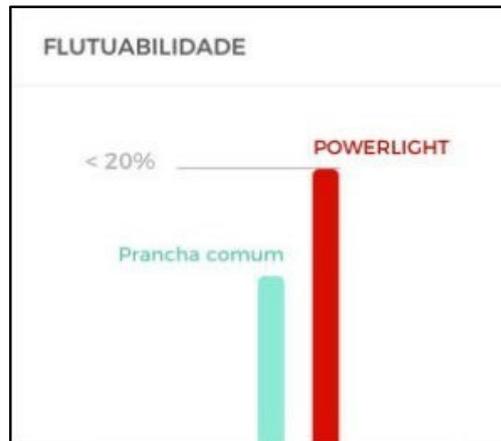
Fonte: site da empresa Powerlight/Magig

Figura 15 - Percentual comparativo de flexibilidade entre Powerlight x pranchas comuns



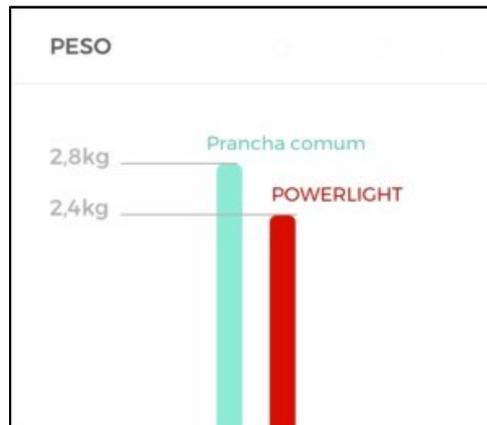
Fonte: site da empresa Powerlight/Magig

Figura 16 - Percentual comparativo de flutuabilidade entre Powerlight x pranchas



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

Figura 17 - Percentual comparativo de peso entre Powerlight x pranchas comuns



Fonte: site da empresa Powerlight/Magic

Para certificar-se que as informações sobre as propriedades construtivas das pranchas são claramente passadas, a Powerlight desenvolveu e treinou sua equipe comercial em prol de um atendimento personalizado, técnico, cuidadoso e com valores que focam suas energias para disponibilizar as melhores informações sobre as características dos produtos para os consumidores. A cada novo cliente que entra em contato para adquirir uma prancha, ou nova ou usada, a equipe responsável faz inúmeras perguntas para entender os desejos e expectativas do cliente e para ter insumos para desenvolver um argumento para demonstrar as melhores opções possíveis de compra.

A equipe operacional é composta por seis gerentes, e conta com o auxílio do CEO para respaldar os acordos e assuntos específicos. Como ambas as funções atuam em atividades que exigem o conhecimento do mercado e a noção plena do negócio, muitas vezes em conjunto, optamos por analisar as práticas de ambos os profissionais de mesmo modo. Com base na

narrativa de ambos os entrevistados, foi identificado um alinhamento entre os dois em relação à reflexão sobre as ações que se preocupam com o meio ambiente, assim como na entrega do melhor serviço, de acordo com o relato do E2:

nós precisamos investir muito na conversa da equipe comercial com os nossos clientes. É muito complexo e exige bastante paciência e conhecimento demonstrar para o interessado que comprar a prancha mais em conta, dependendo do nível do surf e de bolso, é um erro. Precisamos realmente estabelecer uma conversa argumentativa inteligente para que eles entendam que vão investir financeiramente mais, porém terão um equipamento melhor por mais tempo e ainda com a “pegada” sustentável aliada a uma tecnologia que vai dar mais por mais tempo, entende? Aí, eu aproximo os preços para estimular eles a adquirirem a prancha que vai durar mais e vai entregar por mais tempo o que eles querem e não vão ter em uma prancha comum de PU.

Durante as rotinas de trabalho, houve uma recorrência de assuntos comerciais relacionados aos possíveis clientes. Como existe uma contínua conversa sobre especificações de modelos e materiais, é comum a conversa acabar batendo em preços e condições de pagamento e questões financeiras. Logo, na busca contínua de aumentar a produção e venda, o CEO, vez ou outra, participa das tratativas, principalmente quando envolve algum pedido maior. O CEO apresentou o seguinte argumento em sua narrativa que confirma tal observação:

tem várias formas de nós chegarmos nos clientes falando e deixando claro os pontos fortes de cada modelo. Não conseguimos ainda falar apenas de sustentabilidade para conseguir emplacar uma venda. O cliente precisa identificar outros ganhos no equipamento que é naturalmente mais caro. Quando saí algum pedido para a Europa, percebemos que lá conseguem perceber como algo significativo ser sustentável. Aqui, no Brasil, por questões óbvias de poder de compra e cultura de consumo, é bem mais complicado. Exige mais gasto de energia na argumentação de venda. Esse processo é mais “chatinho”, mas quando o cliente tem acesso e coloca a prancha no mar o feedback é muito legal. Os atletas também nos ajudam a melhorar o produto e deixa-lo cada vez mais “no pé” do surfista. Imagina, você tem a prancha mágica por 10 anos, é disruptivo.

A intenção de produzir pranchas com muita tecnologia e com bons adjetivos sustentáveis faz parte dos pilares da organização desde o momento que o antigo responsável pela empresa percebeu o quanto a tecnologia empregada nas pranchas era um diferencial para

o mercado e para o esporte, até a gestão do atual CEO. As convicções e valores da organização buscam construir um modelo de negócio que consiga ir além de uma simples atividade física.

Como foi observado nas entrevistas e nos corredores da instituição, a intensão e a disposição de comunicar internamente e externamente, as valências do principal equipamento desenvolvido pela empresa, se conecta com a descrição da fase de incentivo a comunicação de RSC. Percebemos que, sendo um produto bastante inovador e disruptivo, o poder da comunicação surge como algo sensivelmente significativo para as intensões estruturais e comerciais da Powerlight. A informação, ou para os comerciais responsáveis por explicar o porquê o produto faz sentido ou para os stakeholders, solidifica a capacidade de penetração e competitividade em um mercado saturado e pouco disruptivo.

4.3.1.2 EO2.2: Administrar e documentar medidas para execução da RSC e EO2.3: Verificar e controlar medidas em atividades de RSC

Os desafios que permeiam a sobrevivência de uma empresa no Brasil são inúmeros. Quando analisamos e trazemos à tona as questões sustentáveis que necessitamos abordar e aprofundar eles aumentam significativamente. Para conseguir administrar a saúde financeira da Powerlight e as práticas de sustentabilidade que conversem com as tendências climáticas do planeta, os construtores das estratégias buscam a inteligência nos detalhes para conseguir se manter vivos sem esquecer de amenizar os impactos ao meio onde se encontram e ao meio ambiente. Mesmo que não seja algo descrito em um documento oficial, a administração da empresa se baseia e usa sua visão, missão e sua estratégia corporativa para delimitar e desenvolver suas ações diariamente.

Há, dentro da gerência da empresa, uma preocupação de estabelecer um processo produtivo inteligente e utilizando as melhores estratégias de logística integrada, de contratos com fornecedores e com reutilização de sobras de resíduos industriais. Dado que as entidades têm uma significativa incumbência no fortalecimento da colaboração global para o avanço sustentável, é imperativo estabelecer parcerias abrangentes que envolvam diversos setores. Estas parcerias devem catalisar e disseminar conhecimento, competências, tecnologia e meios financeiros, com o propósito de fomentar a consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável em todas as nações, com ênfase especial nos países em desenvolvimento (ONU, 2021).

A postura, da empresa objeto deste estudo, é de buscar alternativas que não

desregulem o equilíbrio econômico para conseguir desenvolver estratégias de negócio que possibilitem a adesão aos materiais com propriedades sustentáveis para os clientes, e para a indústria de fabricação de prancha. A experiência de mercado do CEO traz a realidade que, pelo menos no mercado nacional, não há um grande apelo por questões puramente ecológicas e sustentáveis. Logo, as vendas das pranchas com as maiores práticas de sustentabilidade estão diretamente relacionadas à forma que a empresa e a equipe comercial de coloca ao ter contato com o cliente. De acordo com o E6:

a ideia que temos é de sustentar a cultura de ter visão sustentável de médio a longo prazo. Como assim? Percebo que só assim consigo estabelecer o negócio economicamente viável. Essa é a ideia que venho buscando consolidar e desenvolver ainda mais aqui dentro na Powerlight para, em algum momento da empresa, ter essa bandeira como uma empresa mais sustentável possível. Então, dentro de tudo que vamos fazer, ou desejamos fazer, sempre pensamos como podemos administrar de uma forma mais sustentável possível dentro da viabilidade econômico que é fundamental. Dentro do cenário econômico atual, ser só sustentável é utopia. Queremos reduzir o máximo possível o lixo industrial, mas preciso que meu produto final seja competitivo para não nos matar. Pensamos em resolver a questão econômica junto com o sustentável.

Um dos aspectos interessantes encontrados na forma de fazer o negócio da Powerlight funcionar é a qualidade da visão de sempre buscar melhorarias. A forma de fazer a empresa nadar cada vez mais em direção a práticas sustentáveis, sem precisar investir financeiramente mais para isso acontecer, é construído com riqueza de conhecimento e com alta capacidade de perceber o mercado ao qual a empresa está inserida. Identificando que havia uma possibilidade de reduzir drasticamente os resíduos oriundos dos blocos de EPS (bloco de isopor), a gerência conseguiu mais sustentabilidade sem a necessidade de aumentar o investimento financeiro, e assim, conseguiu um ciclo significativo para a redução do lixo industrial. Segundo E5:

sempre tratamos as questões ambientais como prioridade. Nos últimos meses, estávamos revendo os contratos com os fornecedores e percebemos que tínhamos uma relação que poderia melhorar muito. Depois de algumas reuniões, decidimos mudar o fornecedor para uma empresa que faz a venda e a coleta das esferas (sobras) dos nossos EPS que sobravam em dezenas de caixas e nós não conseguíamos utilizar para nada. Com esse fornecedor que temos hoje, nós compramos deles, usamos os blocos para fazer nossas pranchas e eles buscam as sobras aqui na fábrica e reutilizam para colocar em isolamento térmico acústico para a construção civil. Eles

reciclam 100% do material que batíamos cabeça para dar um fim menos pesado para o ambiente. Esse movimento reduziu até 90% do nosso lixo oriundo do sofras de EPS que ficavam em dezenas de caixas ali na frente da fábrica. Me doía o coração cada vez que eu precisava passar ali na frente e via todo aquele lixo. Eu não posso ser mais caro por causa disso, mas fazemos questão de pensar muito sobre as formas de reduzir ao máximo.

Outro argumento interessante, que contribui para a narrativa exposta anteriormente, foi apresentado pelo E4 em relação aos valores da empresa:

sabemos que um dos passos para ter mais “a pegada” ecológica é investir em tecnologia na construção e produção. O exemplo aqui é o processo de laminação. Manualmente, é usada a proporção 2/1 (dois para um), usamos 100g de fibra de vibro para 200g de resina catalisada para ter espaço para lixar quando a laminação é feita. Com a tecnologia à vácuo, laminação à vácuo, feita pela Powerlight, a proporção 1/1 (um para um). Como assim? Usamos metade da resina, porque o processo à vácuo pressiona a resina contra a fibra na pressão. O que isso quer dizer? Que com a tecnologia que encontramos na nossa produção usamos metade do material que tem origem de petróleo que a maioria das outras empresas que trabalham com produção de pranchas.

Ao longo das entrevistas, mas, principalmente, durante as observações realizadas ao longo dos dias, foi possível identificar o quanto a Powerlight é focada no cliente, na entrega e na ideia de ser cada vez mais sustentável. Esses valores criam certa autoridade para a organização, que não se coloca em uma posição de conforto e sempre busca novidades para maximizar sua condição perante o meio ambiente e as questões econômicas.

No primeiro momento, pode aparentar que as práticas de sustentabilidade sejam irrisórias aos olhos da opinião pública ou do próprio contexto industrial. Porém, são com pequenas atitudes – em prol do meio ambiente e que mostram que existem alternativas inteligentes para reduzir a agressão ao nosso planeta – que podem reverberar positivamente e mostrar o caminho para o equilíbrio na sobrevivência no mercado e o respeito às questões socioambientais. A teoria da adaptação ecológica destaca a interconexão das organizações em um ambiente biofísico dinâmico, onde alterações em diversas escalas temporais têm o potencial de desencadear efeitos cascata, influenciando mudanças subsequentes. A partir desse entendimento, podemos entender que a sustentabilidade, ou a ausência de práticas sustentáveis, segue uma lógica semelhante. Ou seja, a implementação de ações que causem impacto ambiental pode motivar a adoção de práticas sustentáveis por outras organizações,

criando um efeito cascata positivo, enquanto ações prejudiciais à sustentabilidade podem gerar um efeito-cascata negativo, influenciando outras práticas desfavoráveis (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021).

Apesar da ausência de uma finalidade claramente definida para se comprometer com a conservação e preservação do meio ambiente, alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável, é possível que isso ocorra devido à inexistência de legislação específica para a regulamentação e padronização nesse setor fabril. Adicionalmente, a falta de uma fiscalização adequada e rigorosa que estabeleça ações específicas para mitigar os impactos ambientais gerados também pode contribuir para essa situação. No entanto, é evidente o interesse da Powerlight em empreender atividades voltadas para a redução da produção de resíduos.

Desta forma, alterações no procedimento de produção, ainda que inicialmente orientadas para a maximização do lucro ou a redução de custos, frequentemente resultam em vantagens para o meio ambiente. Contudo, observamos que os consumidores não demandam e nem se sentem atraídos por abordagens ambientais, levando, conseqüentemente, a uma ideia que às práticas pareçam de alcance limitado. Atitudes positivas em relação à preservação ambiental são reconhecidas e promovidas dentro da estrutura empresarial. Todos os trabalhos e operações, produtos e serviços são pensados para maximizar a harmonia com o Meio Ambiente, garantindo sua conservação e preservação para as gerações futuras. Logo, o compromisso de manter constante o esforço para prevenir e reduzir os impactos ambientais dos seus processos, produtos e serviços, principalmente em relação aos tratamentos de resíduos sólidos, é explícito e muito bem estudado, proporcionando uma melhoria contínua do meio ambiente.

Dentro do cenário da organização, identificamos vários argumentos que ajudaram a compreender um pouco mais do contexto ao qual a Powerlight foi pensada e o argumento do E4 ao ser questionado sobre os aprendizados com o mercado e o processo contínuo de implementação de melhorias das práticas de sustentabilidade:

temos uma boa ideia de como as outras fábricas de pranchas operam. Somos completamente abertos para adicionar, dentro dos nossos processos, melhores formas de fazer o que a gente faz. A experiência e o entendimento do cenário brasileiro nos limitam em várias oportunidades. Existe, hoje, por exemplo, um equipamento que é implantado em baixo da mesa de *shaper* para recolher toda o resíduo que sobra e cai no chão, mas é inviável. Então, temos que aprender com a experiência e personalizar para a nossa realidade. A tecnologia que disponibilizamos é o que nos permite falar e entregar produtos com as dinâmicas que conversam com

as práticas de sustentabilidade. Acreditamos que essa expertise foi criada dia após dia e é reconhecida externamente com um trabalho de “formiguinha” pela nossa equipe.

Ao ser criada, a Magic Surf tinha o objetivo inicial de atender a toda tecnologia construtiva, disruptiva e inovadora para auxiliar na performance e qualidade do produto.

Posteriormente, em 2019, a forma de trabalho e com a tecnologia ganhando reconhecimento houve uma série de propostas de parcerias. A Medina *Softboards*, empresa que carrega o sobrenome do tri campeão mundial de surf profissional, Gabriel Medina, procurou os fundadores da Magic para criar um projeto de prancha para produzir uma linha de pranchas para quem está iniciando no esporte e com o principal objetivo de proporcionar ampla segurança. De acordo com relatado pelo E2:

a partir do momento que conseguimos mostrar para o mercado e para os clientes o quanto queremos ter a melhor tecnologia construtiva na produção de pranchas, muita gente (empresários e consumidores) que conhece o mundo fica atento e reconhece o quão bom são nossos produtos. A Medina Soft é um bom exemplo disso. Já tínhamos incluído algumas outras marcas fora a Powerlight. Depois de algumas reuniões, conseguimos organizar a dinâmica da parceria, entender as expectativas de quem estruturou a ideia do negócio e assim firmar essa parceria muito significativa para nós. Ter, dentro do nosso *menu* de pranchas, a opção dos modelos para quem quer procura conforto ao pegar onda é muito importante. Damos insumos a todos os nossos departamentos, principalmente, de marketing e do comercial, para atender, perceber e alcançar mais pessoas com a nossa tecnologia e nossos produtos.

Tratando-se de meio ambiente, pequenas mudanças podem representar grandes interferências. Podemos citar como um bom exemplo a empresa Powerlight Surfboards e a Magic, que encabeça outras brandings, onde o comprometimento existe; a empresa por meio de recursos próprios, boas ideias e força de vontade, começou a trilhar o caminho para a sustentabilidade.

As empresas devem manter um diálogo aberto junto às autoridades ambientais, projetos e programas sustentáveis, com a comunidade, com os clientes e com os fornecedores, buscando a troca de informações sobre questões ambientais relevantes. Neste ponto da Gestão estratégica e das práticas ambientais entra também o Marketing, atualmente menos explorado com essa temática, com a divulgação de todas as ações que geram impactos positivos ao meio ambiente ou que minimizam os prejuízos devem ser divulgadas e utilizadas em benefício da empresa, como diferencial competitivo. A divulgação em *sites* e *blogs*, bem como jornais

locais, revistas especializadas em surf, meio ambiente, desenvolvimento sustentável, bem como nas competições esportivas, fazer os consumidores ter melhor noção da tecnologia que reflete na visão sustentável e com isso aderirem à ideia e transmitir a filosofia da empresa para o público.

Com respaldo nas narrativas e na observação realizada durante a avaliação das entrevistas na empresa, emergiram e foram identificadas as instâncias paradigmáticas de práticas sustentáveis das categorias principais das melhores práticas aliadas com a verificação e controle das medidas de execução do RSC.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PRATICANTES NO CONTEXTO DA SAP

A partir do objetivo específico “caracterizar os praticantes no contexto da *strategy as practice* (SAP)”, consideramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 1 e os elementos operacionais EO3.1, EO3.2, EO3.3: práticas, práxis, praticantes os quais passamos a apresentar.

4.4.1 EO3.1: prática e padrão de comportamento

Para identificar as práticas estratégicas que influenciam no resultado da *holding Magic*, que influenciam diretamente a Powerlight, foram reunidas para descrever as atividades que influenciam significativamente as relações com a sustentabilidade e analisadas de acordo com os dados identificados, assim como os motivos que levaram a classificar essas práticas e seus praticantes. A seguir são apresentadas as práticas organizacionais identificadas, que se apresentam consolidadas por meio de hábitos sociais impregnados na cultura dos atores (praticantes) envolvidos, de modo a contribuir no processo contínuo de criação e reprodução dessas práticas sociais (Jarzabkowski, 2003; 2005; Jarzabkowski et al., 2007).

O treinamento inicial e constante, a preocupação em minimizar resíduos oriundos de petróleo, a identificação de potenciais problemas ou brechas na produção, assim como, melhorias nos processos que representam a gestão estratégica atrelada às práticas de sustentabilidade mais importantes são desempenhadas pela equipe Powerlight. Essas práticas afetam positivamente a empresa como um todo, de modo a evitar que as possibilidades sejam perdidas, tais como a ideia de reciclagem do lixo doméstico. O caso reportado pela E2 evidencia essa questão:

a ideia de práticas de sustentabilidade é uma pauta recorrente. Os movimentos que nos levam para ser cada vez mais sustentáveis são lentos, mas sempre significativos.

Mas, achamos importante colocar as ideias e ficar atentos as novidades da indústria para tentar implantar aqui. Na mesma forma, nossa equipe sabe que temos esse viés e sabe que uma nova ideia tecnológica, outro fornecedor e/ou um novo material pode ser transformador para o que fazemos aqui e para os negócios. O mundo corporativo, principalmente relacionado à fábrica, com uma ligação pode mudar algum aspecto nossa cultura das nossas ações. Entendemos como algo bem legal, algo a se orgulhar ser uma empresa assim. Acho que tudo que fazemos aqui dentro o pessoal lá fora sabe e consegue perceber e, de certa forma, percebe que é algo diferente.

Este relato ilustra que alterações aparentemente simples, como a substituição de materiais de construção ou a mudança de fornecedores, podem exercer um impacto positivo na consecução da aproximação das práticas sustentáveis aos serviços oferecidos pela empresa.

Ainda com o E2:

a primeira vez que organizamos as caixas das esferas (EPS) para o novo fornecedor ir buscar foi incrível. O CEO tinha chamado uma reunião para comunicar a todos e ficou um clima muito bom. Sabíamos que isso era uma questão de real importância. Sabemos que a sustentabilidade não é uma premissa, mas sim um verdadeiro objetivo. A redução de problemas relativos a esses materiais é gigantesca. Já tínhamos o conhecimento que muitas empresas pagam para colocar o lixo industrial em um contêiner para enterrar ou algo desse tipo. Conseguir dissipar isso de uma maneira sustentável é realmente impressionante e mostra para todos que estamos ligados e realmente estamos buscando alternativas que consigam administrar essas questões tão importantes para o negócio atualmente. E temos a noção que qualquer movimento, até de substituir lâmpadas incandescentes por lâmpadas de LED, é mega bem-vindo para dar um “passinho” de cada vez para a sustentabilidade.

A análise das entrevistas com os participantes E1, E2, E3, E4 e E5 evidenciou a recorrência de situações dessa natureza. Em termos gerais, os entrevistados indicaram que tais ocorrências são frequentes devido à constante busca da Powerlight por aprimoramentos tanto em sua gestão de equipe e processos quanto em seus produtos.

Ao longo das visitas em que ocorreram as observações e entrevistas, notamos que existe influência do CEO sobre as práticas que a empresa desenvolve. Identificando, com sua equipe comercial, que boa parte dos pedidos para as pranchas eram de surfistas não profissionais, há um esforço de demonstrar para os surfistas as atribuições positivas da prancha com estrutura de madeira angariada pela Powerlight. Nesse aspecto, o discurso da E2 foi explícito:

entendo, como uma das nossas maiores virtudes sustentável, a possibilidade de oferecer a nossa tecnologia em madeira. Nós temos uma espécie de obrigação em falar dos benefícios da prancha da Powerlight. Elas têm muita qualidade construtiva. Pensa, esse surfista vai ter uma prancha melhor por mais tempo. É sustentável para o ambiente e para o bolso nele. Por exemplo, o cliente que já possui alguma experiência, que já teve alguma prancha tradicional, sabe que a durabilidade é ruim. Quando comentamos e provamos que a nossa tecnologia é muito durável nós já começamos a ganhar esse cliente. Nossos comerciais dominam os atributos do equipamento e comentam: com a prancha normal, de PU, a resina de poliéster começa o processo de deterioração começa a partir do primeiro ano. Já na Powerlight, a molécula empregada não muda, é a mesma utilizada na construção de barcos.

Durante as entrevistas e, de maneira mais proeminente, ao longo das observações realizadas, tornou-se evidente que, enquanto os colaboradores dedicam sua atenção à produção com os padrões de qualidade estabelecidos, os diretores concentram-se na formulação de abordagens inovadoras para incorporar práticas sustentáveis, sem comprometer a viabilidade econômica. Este cenário confere certa autoridade aos diretores, transcenderam a mera execução de um modelo de negócios, passando a representar a materialização de uma concepção que busca proporcionar excelência e qualidade a todos os clientes que aspiram a uma conexão mais significativa com a prática do surf e seus equipamentos.

4.4.2 EO3.2: Práxis: interdependência entre ações

A práxis é conceituada como fluxos de ações, representando as atividades empreendidas pelas pessoas que incorporam elementos distintivos inerentes a cada sujeito e a cada entidade organizacional (Jarzabkowski et al., 2007).

A práxis, neste contexto, delineia a sinergia das atividades protagonizadas por distintos agentes organizacionais e coletivos dispersos que mantêm vínculos com a entidade institucional e que concorrem para a sua evolução. A operacionalização da práxis manifesta-se nos variados setores da configuração da Powerlight por intermédio das interações entre as equipes e as relações com os clientes.

Neste sentido, almejamos elucidar a maneira como são executadas as atividades, isto é, são descritas as ações práticas, como tal delineamento incide sobre o êxito ou insucesso organizacional. Dado que cada estratégia compreende, no mínimo, uma prática específica, optamos por organizar meticulosamente esta seção, elucidando os elementos concernentes a cada uma das atividades identificadas. Identificamos cinco atividades que, para o intuito desse

trabalho, na busca de responder aos objetivos específicos, são aprofundadas:

4.4.2.1 Práxis 1: Material construtivo da prancha de surf

A relação que a Powerlight tem com a sua tecnologia é importante para o entendimento do negócio e para colocá-los com uma empresa que tem ações em prol da sustentabilidade. A substituição do material predominante na estrutura da fabricação da prancha trouxe para a organização um diferencial de mercado e, no mesmo momento, uma relação mais harmoniosa com o meio ambiente. Ter as lâminas de madeira como substituto do poliuretano causa uma diferença considerável quando o argumento é sustentabilidade.

Durante as observações e entrevistas na rotina da empresa, repetidas vezes, identificamos ocasiões em que o discurso enfatiza a qualidade da tecnologia empregada nas pranchas, assumindo uma postura eufórica, perante as negociações e como o mercado e a opinião pública do surf percebe a empresa. Ao ser questionada sobre essas situações a E6 explicou:

todo mundo me cobra para produzir mais conteúdo para o marketing comentando sobre nossas peculiaridades sustentáveis. Mas, já analisamos e notamos que isso não convence nossa audiência. Os surfistas, em geral, têm outras prioridades. Na Europa e na Austrália a percepção da sustentabilidade já parece ter maior relevância e aderência. Logo, sabemos que nossa tecnologia é transformadora e o custo benefício é muito positivo. Ter excessiva durabilidade, menor peso, 20% mais fluabilidade e uma boa flexibilidade para o mercado é algo fora da curva. Até por isso, marcas e nomes conhecidos do surf brasileiro e mundial, como a Medina Softboards, estão conosco e identificam coisas positivas na nossa tecnologia e no nosso modelo de trabalho.

A realidade de diminuir drasticamente o uso e a propagação de derivados do petróleo no ambiente como lixo industrial faz com que a Powerlight tenha uma posição de relevância no mercado pelo fato de ter pouquíssimas fábricas com essa preocupação. Além disso, como já comentado neste trabalho, os comerciais da empresa buscam ter um atendimento personalizado e com o intuito de agradar 100% cada cliente. “Ouvir as dores” e trazer soluções para os clientes, para eles ter a melhor experiência possível surfando, é prioridade. Logo, as pranchas com a tecnologia de lâminas de madeira são presenças constantes nos fechamentos dos pedidos e ajudando o meio ambiente tirando da água e dos lixões pranchas de poliuretano.

4.4.2.2 Práxis 2: Ciclo completo de reciclagem de EPS

Depois de algum tempo à frente de toda operação da empresa, a gerência carregava uma “dor diária” relacionada à quantidade de lixo industrial, oriundo da produção da prancha, por causa dos resíduos (esferas) de EPS. Analisando cada etapa do processo de produção, do contrato com os fornecedores ao desfecho do lixo gerado por esse processo, eles conseguiram identificar uma ótima oportunidade de ser 100% sustentável com o material mais poluente da esteira de produção e fabricação da prancha.

Analisando como funcionava a dinâmica de traslado e quais as outras atividades do fornecedor, o CEO conseguiu firmar um acordo que não encarecia sua produção e dava destino para todo resíduo produzido pela fábrica. O relato do E6 traz esse cenário:

tínhamos um fornecedor que percorria uma distância cerca de 420km para nos entregar aqui os blocos. Pensei muito sobre como eles faziam isso e como poderíamos conseguir melhorar essa dinâmica. Organizei todo um discurso, analisei várias vezes para entender se fazia sentido propor o que achamos melhor e mais eficiente. Depois de cerca de 1 hora no telefone negociando, conseguimos achar um fornecedor que era mais perto, distância de 185 km, quase o mesmo preço, com algum decréscimo, e que conseguia vir retirar o que sobrava da produção. Ficamos mais sustentáveis, adquirimos uma parceria 100% reciclável e não pagamos mais para que isso aconteça. Já imaginou? Conseguimos conectar todas as pontas de um processo complexo e muito poluente. A empresa coleta nosso resíduo, ela vem aqui deixa os novos blocos, pega o lixo e dá destino. É muito bom. Ficamos felizes em conseguir essa evolução com esse fornecedor. Acho que foi um ótimo retorno para nós que sempre miramos ser melhores e mais efetivos. A partir disso, conseguimos caminhar cada vez mais para uma ótica sustentável. Com essas mudanças, foi gratificante não ver mais inúmeras caixas de lixo na entrada da fábrica, foi bastante gratificante fechar esse acordo.

O não conformismo e a atitude de buscar melhoras nos seus processos internos podem denotar uma atmosfera visionária por parte da administração da empresa Magic que controla a marca Powerlight. Entendendo o cenário ao quais as fábricas de pranchas estão inseridas, com níveis de poluição significativos, principalmente no que diz respeito aos resíduos que sobram da construção da prancha, essa atitude de dar destino para quilos de lixo industrial é incrível e fundamental para os preceitos que as práticas de sustentabilidade exigem.

4.4.2.3 Práxis 3: Quantidade 1 para 1 de resina

A reformulação de pacotes, quantidades, designs, de substâncias, entre outros dentro na indústria e da lógica capitalista é muito comum para uma empresa seguir competitiva com seus produtos e serviços. Dentro dos pensamentos ecológicos, muitas mudanças são oriundas de leis, orientações mundiais, regras com punição financeira, imposição governamentais entre outras formas de adequação obrigatória. No caso da empresa Powerlight, há uma clara intensão de aprimorar, a cada ano que passa, seu percentual de atividades que maximizar as possibilidades de ser ecologicamente equilibrado,

Cada redução de 0.1 de materiais de origem não renovável na atividade industrial pode caracterizar uma evolução ambiental. Novamente em uma autoanálise e com inquietações estruturais com suas atividades diárias, a gerência melhorou sua forma de laminação das pranchas diminuindo em cerca de 40% de resina para cada projeto de prancha encomendada. Em concordância com E4:

investimos e usamos a tecnologia a nosso favor. Com isso, para seguir deixando o produto “comprável”, esses investimentos são fundamentais para continuar falando em sustentabilidade, em performance e no radar de parcerias melhores e com potencial de crescimento. Quando mudamos para a laminação a vácuo, que usa muito menos resina, concretizando a vontade interna de deixar menos lixo, foi muito legal. Conseguir não baixar o padrão de qualidade, “sujar” menos e ainda assim conversar com as boas ações ao encontro do meio ambiente é um ganho gigantesco. Batíamos a cabeça para diminuir, usávamos no limite cada porção para tentar reduzir ao máximo as gramas, mas nunca conseguimos. Já era notório que para aquele processo, o manual, não havia outra forma de fazer para ter o nosso padrão de qualidade. Era uma ciência pura, tanto disso, tanto daquilo dava aquilo outro. Quando começamos a laminar à vácuo, nossa, foi satisfatório. Quando os primeiros atletas voltavam com o feedback depois de meses usando as pranchas com essa nova forma de laminação, chegou a dar um alívio misturado com alegria. Funcionou bem sem perder as valências que nos deram o reconhecimento que construímos.

Desse modo, a percepção que o movimento de substituir a forma de fazer o mesmo de uma maneira que reduz a produção de resíduos de origem do petróleo, forma uma práxis estratégica realizada pela empresa. O fato de assumirem a vontade de melhorar seus assuntos relacionados ao processo de produção, criando melhores formas e mecanismos reduzir ao invés de permanecer considerando razoável poluir o que polui, é indício de sensatez e vontade de melhorar suas atividades e sua responsabilidade ambiental.

4.4.2.4 Práxis 4: Reciclagem 100% do lixo doméstico da empresa

Ao longo do contato com a empresa, foi nítido o quanto existe cuidado com o profissionalismo em todas os meandros da empresa. O atendimento comercial é construído com processo organizado de atendimento, o marketing tem objetivos diretos e da mesma forma o PCP tem métodos a serem seguidos diariamente para entregar as demandas. Assim, todas as áreas sabem o que fazer para alcançar o melhor potencial possível da sua capacidade de venda e ganhos. Os valores e preocupações com os detalhes pareceram ser levados a sério com minúcias.

Apesar de ser um dos menores “problemas” vinculados as práticas de sustentabilidade, o lixo doméstico também é uma questão respeitada pela Powerlight. Obviamente, essa classe de resíduos é drasticamente menos agressiva ao meio ambiente comparando com o lixo industrial e, aparentemente, foi um dos primeiros valores incluídos na cultura interna da empresa cujo retorno segue sendo positivo. Segundo o CEO:

O lixo doméstico é nossa responsabilidade básica. O volume de lixo é pequeno, mas existe e precisamos considerar. Temos os horários certinho do recolhimento do lixo seco, do orgânico e os relacionados aos plásticos simples. Fazemos toda a separação com muita disciplina e, para complementar, buscamos incentivar todos os nossos empregados ao consumo consciente de água, luz e até na utilização da impressora. Como somos poucas pessoas, é mais simples desenvolver essas ações internas. O controle é simples e nunca tivemos nenhum problema com essas questões de informação e reprodução de comportamento. A nossa semana é pautada pelo sistema de coleta da prefeitura de Florianópolis que acontece duas vezes por semana sem falta. Com isso, nossa rotina já está consolidada e respeitamos isso. A equipe comercial trabalha aos sábados, então esse lixo já é pensado para ser retirado no início da semana para não ter cheiro nem algo do tipo. Então, esse processo dentro na nossa cultura está consolidado.

Mesmo tendo a noção clara que os resíduos oriundos das rotinas pessoais da equipe são de baixo impacto, foi identificado a preocupação mesmo com questões de complexidade menor. Esse movimento corrobora com os discursos que coletamos e é entendido como ou uma extensão da visão sustentável ou como o início do posicionamento para caminhar para os preceitos cujo desejo é seguir equilibrando o mundo empresarial do cenário ambiental.

4.4.2.5 Práxis 5: Administração sustentável

A experiência dentro da empresa trouxe uma noção sobre como são tratados

diariamente o cliente, as vendas, o processo de produção de prancha e a missão de como podemos fazer o mesmo com menor agressão ao meio ambiente.

Considerando as mudanças de filosofia de processos, relacionadas à produção e ao meio ambiente, desde o começo da gestão do CEO, e a continuidade e qualificação desses processos, podemos considerar como uma práxis o trabalho constante pela qualificação da fabricação e pela diminuição dos resíduos agressivos ao meio ambiente. Segundo o E6:

a missão da Powerlight é resolver as questões econômicas junto com as questões de sustentabilidade. É um desafio absurdo, mas nós o encaramos todos os dias. Não conseguimos apenas pensar nas preocupações ambientais, porque isso encarece o processo e os produtos não saem, não vende. O cliente pensa no financeiro em primeiro lugar. Poucos nos procuram e não tem a preocupação com dinheiro. Então precisamos administrar essas duas vertentes, deixar o produto competitivo e manter as pranchas de maneira com as mais vendidas. Assim, conectando essas duas pontas, conseguimos seguir sendo um diferencial no mercado.

A atitude de constantemente reforçar a importância de conectar o cenário financeiro com o sustentável pode ser considerado uma práxis que a equipe da empresa mantém viva diariamente e faz parte da identidade da organização.

4.4.3 EO3.3: Praticantes: responsáveis pela realização das práticas

Os praticantes desempenham um papel fundamental na implementação de práticas, exercendo a capacidade de influenciar ativamente na concepção ou modificação das práticas já estabelecidas, de acordo com suas intenções e prerrogativas.

A compreensão da estratégia enquanto prática é facilitada mediante a percepção de que a abordagem prática não apenas se apoia em várias concepções da escola de processos, mas também retorna ao nível gerencial, onde a preocupação central reside na compreensão de como os estrategistas (praticantes) operacionalizam a "*strategy as practice* (SAP)".

Nesta seção, objetivamos identificar quem são os praticantes estratégicos dentro da holding Magic e consequentemente da Powerlight e suas atividades e responsabilidades. De modo a facilitar o estudo desta seção, é apresentado no Quadro 7 um resumo de todas as práxis identificadas, relacionadas com suas práticas e seus praticantes, respectivamente:

Diante da intrincada natureza do fenômeno estratégico, emerge o conceito de *strategy as practice* (SAP), delineado por Whittington (1996). Este paradigma, derivado da arquitetura estratégica como um processo contínuo, e fundamentado na concepção de que a estratégia se desenrola nos processos cotidianos das organizações, propõe uma compreensão aprofundada

das ações e interações efetivamente empreendidas pelos praticantes da estratégia durante o "fazer da estratégia". Nesse contexto, buscamos entender a estratégia como um fenômeno social intrínseco à prática organizacional diária, reconhecendo-a como uma manifestação que se desenrola concretamente nas operações rotineiras das organizações. Contudo, chegamos à resposta sobre o último objetivo específico, cuja informações levantadas estão pontuadas.

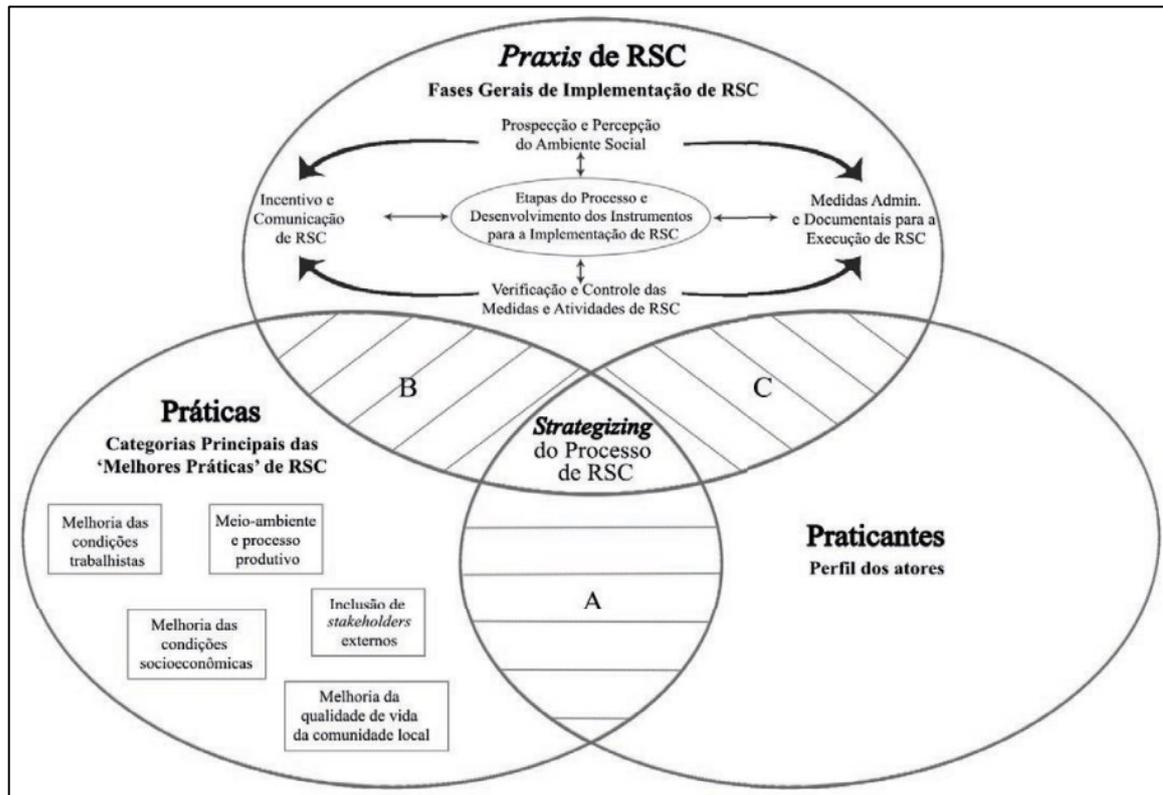
Quadro 7 - Resumo das práxis, relacionadas com suas práticas e praticantes

Praticante	Prática	Práxis estratégicas identificadas
Equipe de Fábrica	reconhecimento de convicções e valores; adaptação para a perspectiva ecológica	ciclo completo de reciclagem de EPS; quantidade 1 para 1 de resina; reciclagem 100% do lixo doméstico da empresa
Coord. PCP	equilíbrio entre sustentável e econômico; identificação de crenças compartilhadas	administração sustentável
CEO	entendimento do processo social, convicções e valores da organização; influenciar ações de Sustentabilidade	Material construtivo da prancha de surf; Pensamento combativo sobre o lixo

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A partir desse contexto, com base nas narrativas e nas observações realizadas durante as entrevistas, e sob a luz do modelo de Welzel (2012), *strategizing* da responsabilidade social corporativa (RSC), identificamos estratégias (praxis) prementes na esfera operacional da Powerlight que se articulam com modelo de *strategizing* para implementação da RSC (Figura 18): a preocupação voltada à poluição, foram manifestados por meio de uma abordagem transversal em todas as iniciativas, destacando-se a preocupação ambiental e a promoção do desenvolvimento sustentável, evidenciando a organização como empenhada na consideração dos impactos sociais, ambientais e econômicos inerentes às suas atividades.

Figura 18 - Modelo de *Strategizing* para implementação da RSC



Fonte: Welze; Lavarda (2016, p. 19)

A *Powerlight* não possuiu uma estruturação de documentos formais com a missão, visão e valores para suas ações diárias previamente estabelecidas pelo setor que administra cada passo estratégico - sobre os direcionamentos internos - para se encaixar integralmente nos pressupostos do conceito para implementação de RSC. Porém, os elementos componentes desses dois campos de estudo se aproximam no momento da execução e implementação das decisões estratégicas feitas pela empresa. Em suma, a organização é dinâmica e ao invés de se concentrar em documentações burocráticas das suas atividades, eles fazem na prática suas estratégias organizacionais que resultam em ações sustentáveis já expostas neste trabalho. Logo, entendemos que as ações arquitetadas, desenvolvidas e mantidas em prol do desenvolvimento sustentável são o suficiente para se enquadrar nas orientações da representação do modelo de *strategizing* para implementação da RSC.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve início com a questão de pesquisa: “Como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social?”.

A partir do marco teórico revisado e suporte metodológico para desenvolver o estudo de caso que permitiu o estudo deste fenômeno de forma qualitativa, conseguimos chegar a algumas reflexões.

Identificamos a proximidade da gestão estratégica com práticas de sustentabilidade, a qual foi definida por meio dos procedimentos desenvolvidos da gestão estratégica da empresa objeto deste estudo. Entendemos que essa proximidade pode ser apoiada na vertente da *strategy as practice* (SAP), como teoria de base e ótica de análise de práticas, *práxis* e praticantes para os dados coletados e apresentados.

Ademais, após a apresentação dos elementos constitutivos do estudo (ECE) neste trabalho, pelo fato de a empresa estudada ter como missão e como valores *equilibrar seu negócio entre o panorama financeiro com a questão ambiental*, entendemos que desenvolve práticas recorrentes de sustentabilidade, com o suporte dos praticantes. Por serem elementos pré-determinados pela gerência da organização, deles derivam as práticas e, conseqüentemente, as *práxis* (Jarzabkowski et al., 2007). Dado que o processo de *strategizing* ocorre quando as práticas, praxis e praticantes estão integrados, o que evidencia a implementação da estratégia. Portanto, foram evidenciados os elementos da responsabilidade social corporativa (RSC) descritos no *framework*, resultando no modelo de *strategizing* para a implementação da RSC.

A memória prática da organização integra-se nas ações de cada estrategista uma vez que diante do controle histórico de inclusão e transparência narrado pelos seus membros e inserido na rotina da organização, esta prática empresarial foi transmitida, aprendida e armazenada pelos praticantes, propiciando a formação da identidade coletiva na organização com *strategy as practice* (SAP) em processo (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006). Ainda, a iniciativa da organização, e respectivos gestores, em propiciar o movimento de inclusão de práticas de sustentabilidade nas atitudes de gestão estratégica, que reflete em um diferencial demercado, principalmente, analisando o cenário mercadológico ao qual a empresa está imersa (Perito; Lavarda; Rese, 2021).

Com relação às práticas dos estrategistas elas são pensadas e estruturadas pela gerência da empresa, muitas delas são oriundas da administração do CEO, e desenvolvidas pela equipe operacional, porém, notamos que há liberdade de sugestões durante as reuniões semanais entre as equipes (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006). Mesmo não tendo um plano de metas escrito formalmente, foram percebidas as movimentações em conjunto em prol de um objetivo claro, estimulado, diariamente no trabalho desenvolvido na organização. Portanto, para Whittington (2011), a gestão

estratégica pode ser entendida como a presença de atitudes e ações distribuídas e intenções que correspondem em uma visão coletiva da organização. Diante das ações humanas na *strategy as practice* (SAP), percebemos o engajamento entre a equipe e, conseqüentemente, a perpetuação da ideia relativa ao modo de fazer o negócio.

Percebemos o desafio entre a realidade financeira e a noção ambiental ao desenvolver a pesquisa e ao identificar o modo como a equipe se comporta perante as tratativas com os clientes, com os desafios de sustentabilidade e os movimentos internos de gestão estratégica. Contudo, o grande triunfo da empresa é ter uma tecnologia cujo retorno técnico (diz respeito ao equipamento de ótima qualidade para o consumidor final) e prático (diz sobre a realidade de utilizar madeira como matéria prima para a fabricação de pranchas de surf acarretando vida útil superior) são superiores aos encontrados em pranchas de surf tradicionais, na comparação de valências de um equipamento para o outro.

No contexto brasileiro, observamos um cenário promissor para a RSC. Conforme os indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, um exemplo é a constante manutenção da filiação de um considerável número de empresas ao órgão desde meados de 2005. Tal adesão destaca o reconhecimento por parte das empresas da necessidade de abraçar uma abordagem mais socialmente responsável em suas operações. Além disso, é relevante o interesse de seminários e algumas pesquisas acadêmicas sobre a temática nas últimas décadas. Esse aumento na produção de conhecimento evidencia o compromisso da academia em compreender, analisar e disseminar as implicações e os benefícios da RSC, contribuindo, assim, para uma compreensão mais embasada dessa abordagem.

Os dados coletados ofereceram evidências sobre como a estratégia ocorre influenciada pelas estruturas nas quais os praticantes estão inseridos, considerando como os indivíduos agem (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

Também, destacamos a relação entre gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da *strategy as practice* (SAP), suas interrelações, influências mútuas, como por exemplo, a atitude crítica por parte do CEO, as ações sincronizadas da equipe operacional para seguir os preceitos levantados pela gerência e o apoio intrínseco do CEO da *holding* Magic. Assim como as estruturas existentes na Powerlight, fizeram com que os colaboradores se tornassem grandes responsáveis pela qualidade de todo o sistema de atendimento, entrega dos produtos e na cultura da busca por minimizar os impactos ambientais.

Assim, considerando a questão de pesquisa, entendemos que a Powerlight relaciona a gestão estratégica com práticas de sustentabilidade, de forma direta e consistente,

evidenciando a participação e interação dos praticantes no dia a dia das suas atividades, em linha com a noção da perspectiva da estratégia como prática social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social. Ao longo desta pesquisa, foram delineadas cinco atividades (práticas) consideradas de natureza estratégica, as quais foram executadas (*práxis*) por participantes de três setores, totalizando aproximadamente dez praticantes no contexto da organização Powerlight.

Percebemos a ocorrência da gestão estratégica na organização em diferentes níveis enfatizando o cenário coletivo da gestão estratégica (Mintzberg; Waters, 1985), com a influência das práticas de sustentabilidade (Welzel, 2012) sustentadas pelo ponto de vista da perspectiva da *strategy as practice* (SAP) (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021). Esta dinâmica complexa propiciou tanto benefícios, como a busca do equilíbrio da questão ambiental e na administração nas questões econômicas da empresa (Lavarda; Gomes, 2023).

Sobre as práticas, *práxis* e praticantes, identificamos agentes que desenvolvem ativamente as orientações estipuladas e a manutenção dos valores da instituição (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006), dando ênfase nas atividades oriundas do papel dos praticantes na organização (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006).

Partindo dos praticantes, por serem agentes pré-definidos da *holding* Magic e da Powerlight presentes a partir da concepção da ação, foi possível identificar as práticas de sustentabilidade criadas e reproduzidas ao longo do tempo e espaço, por esses mesmos praticantes.

Quanto às contribuições teóricas deste estudo, apresentamos um conjunto articulado de concepções que, quando conectadas, proporcionam a ideia de engendrar novos discernimentos no âmbito da estratégia conectada com as questões do meio ambiente, enquanto atividade e prática em evolução contínua.

A literatura tem apresentado de forma relevante a dinâmica da gestão estratégica, com seus benefícios e desafios (Abdalla et al., 2019; Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984;), o dualismorelativo às práticas de sustentabilidade (Welzel, 2012) e as articulações referentes a *strategy as practice* (SAP) (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006) diante da atmosfera do aumento das atividades que cercam um dos esportes que mais crescem no Brasil, o surf (Neto, 2016). Neste cenário, elucidamos o tema por meio de um estudo de caso, adotando uma abordagem prudente e focalizando

exclusivamente nos benefícios potenciais decorrentes da sinergia entre os três pilares.

Ainda, para a compreensão do fenômeno social da gestão na administração, a pesquisa atendeu à demanda pela utilização de teorias sociais no campo de estudos da estratégia com padrões de fluxo decisório (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg; Waters, 1982, 1984; Mintzberg et al., 1986; Mintzberg; McHugh, 1985; Brunet; Mintzberg; Waters, 1986), além de proporcionar um aprofundamento no fenômeno das práticas de sustentabilidade visando o equilíbrio entre o econômico e o ambiental com esta teoria como pano de fundo (Welzel, 2012). A compreensão das articulações sobre a gestão estratégica e a adoção de atividades e ações na compreensão das práticas de sustentabilidade, pode ser considerada um avanço no entendimento dos elementos que compõem e moldam a prática estratégica, principalmente quando percebemos uma análise rica em conhecimento e com potencial para contribuição acadêmica e prática. Dessa forma, esta pesquisa promoveu uma visão relevante para a análise do mundo corporativo, da vida humana e o respectivo espaço social com os componentes da perspectiva da *strategy as practice* (SAP) (Jarzabkowski, 2005).

A **contribuição prática** deste estudo está relacionada à possibilidade da busca por melhorar e deixar explícita a gestão estratégica da *holding Magic e Powerlight*, assim como das práticas de sustentabilidade orientadas por base nas informações levantadas na pesquisa, de modo a realizar planejamentos estruturados de médio a longo prazo e a continuidade de ações de resolução de problemas com enfoques assertivos para o combate a degradação do meio ambiente, uma vez que se conhece explicitamente as estruturas existentes na organização e a vontade política e interna de melhorar seu processo para diminuição dos lixos industriais.

Além disso, apresentamos a essencialidade do entendimento pelos praticantes acerca do papel significativo, o qual eles desempenham como ente principal das atividades, como propiciadores da manutenção das atividades que caracterizam as ações a partir da lógica empresarial estabelecida na dinâmica da empresa.

Ao considerar as limitações inerentes a esta pesquisa, destacamos o fato de não haver plano estratégico e de metas escrito e disponível para verificar se estão sendo evoluídas e realizadas. Ademais, o fato de não terem sido encontrados outros trabalhos anteriores, que levantassem informações sobre as três dimensões orquestradas nesta pesquisa. Temos a necessidade de destacar as características intrínsecas da empresa em questão, bem como o contexto no qual está inserida, o que implica a exigência de adaptações individuais para cada fábrica de pranchas que pretenda se orientar por este

trabalho. Além disso, por ser uma operação modesta, com menos de 30 pessoas, o tempo disponível para as entrevistas foi bastante curto, devido à carga horária saturada dos empregados, e algumas perguntas foram acopladas a para potencializar o tempo.

Já, no que diz respeito à referência bibliográfica, houve dificuldade de encontrar textos que já tenham desenvolvido e aprofundado uma pesquisa interligando os três pilares desenvolvidos neste trabalho. Mesmo com o aumento do interesse mundial nas questões de equilíbrio entre o cenário econômico e o ambiental com a indústria, os temas gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva da *strategy as practice (SAP)* ainda não têm um número significativo de recorrência nas últimas duas décadas.

Quanto a futuras linhas de pesquisas, a principal questão considerada é a ideia de conseguir realizar a mesma pesquisa com uma empresa, do mesmo segmento, que possua estrutura de produção e fabricação de prancha robusta. A partir daí, considerar um futuro trabalho utilizando os três pilares desenvolvidos nesta pesquisa e buscar perceber se há maior ou menor incidência das práticas de sustentabilidade. Além disso, seria interessante fazer outra pesquisa comparando as práticas de sustentabilidade entre uma organização que tenha como pilar investir em tecnologias disruptivas, como a *holding Magic* e a *Powerlight*, e outra que perpetua o modo de fabricação tradicional. E, para futuros trabalhos, seria interessante realizar uma revisão sistemática bibliográfica, em inglês e português, para chegar a outras obras e auxiliar as ideias para as construções literárias futuras.

Também, é importante ressaltar, como futura possibilidade de pesquisa, a replicação deste estudo em outra empresa inserida em diferente sociedade que tenha um controle governamental ambiental mais rígido para comparar e perceber a forma de gestão estratégica e as práticas de sustentabilidade desenvolvidas em outro contexto.

Assim, este estudo almejou o entendimento de que há de maneira efetiva o potencial empírico inerente à investigação da gestão estratégica, práticas de sustentabilidade, e a abordagem da *strategy as practice (SAP)*. A intenção subjacente foi fomentar a iniciativa de novas pesquisas que possam contribuir para o progresso de todos os temas pertinentes no contexto organizacional. Como destaque, este estudo não se restringe unicamente a uma construção teórica; ao contrário, buscou uma abordagem que contempla aspectos práticos inerentes ao cotidiano da gestão empresarial, considerando estratégia e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. *Administração Estratégia: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Planejamento de Pesquisas Qualitativas. *In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. (Orgs.). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long range planning**, v. 33, n. 2, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ANDERSEN, T. J. **Short introduction to strategic management**. Cambridge: University Printing House, 2013.
- BAASCH, S. S. N. **Um Sistema de suporte multicritério aplicado na gestão dos resíduos sólidos nos municípios catarinenses**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, p. 429–52, 1997.
- BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A Sensemaking Perspective on Open Strategy. *In: SEIDL, D.; WHITTINGTON, R., VON KROGH, G. (Eds.), The Cambridge Handbook of Open Strategy*, p. 241-258. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- BIER, C. A.; ROSSI, R. F. R.; PEÑA, F. T. G.; DE OLIVEIRA, N. G. F.; DE CAMPOS, F. K.; BITTENCOURT, D. L. Proposta de criação de instrumento para o diagnóstico, avaliação, orientação e suporte da responsabilidade corporativa globalmente sustentável das organizações: Protocolo RCGS. **Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 255–269, 2016. DOI: 10.20985/1980-5160.2016.v11n3.769.
- BRUNET, J. P. H. MINTZBERG.; J. WATERS. Does planning impede strategic thinking? The strategy of air Canada 1937-1976. *In: LAMB, R (eds). Advances in Strategic Management*, Volume 4, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J, 1986.
- BURGELMAN, R.A. Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing. **Interfaces**, v. 18, p. 74–85, 1988.
- CRESWELL, J. W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. *In: TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (Eds.) SAGE Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, p. 45-68, 2. ed. Sage publications, 2010.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**. v.1, n. 1, 2004.

- DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: Handbook de estudos organizacionais, v. 1, p. 105-133, 1999.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- Economia**, 2016. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/surfe-movimenta-7-biao-ano-em-roupas-pranchas-acessorios-20547660>. Acessado em: 5 junho. 2023.
- FERNANDES, A. **História do surf no Brasil**. Edição: Terra. 11 dez. 2001. Disponível em: <http://360graus.terra.com.br/surf/default.asp?did=380&action=historia>. Acesso em 13 Ago. 2023.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRIJÓ, P. E. A. **Alternativas de recuperação dos resíduos sólidos gerados na produção de pranchas de surf**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GUIA, F. **Florianópolis é um dos locais mais privilegiados à prática do surf**. 2018. Portal Guia Floripa. Disponível em: <https://guiafloripa.com.br/lazer-e-esportes/surf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- GUTEMBERG, A. **A história do surf no Brasil**. Grupo Fluir, Editora Azul, São Paulo, 1989.
- HART, S. Uma estrutura integrativa para a elaboração de estratégias processos. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 1, p. 327-351, 1992.
- HENDRY, J. Tomada de decisão estratégica, discurso e estratégia como prática social. **Diário de Estudos administrativos**, v. 37, n. 1, p. 955-77, 2000.
- HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica - Competitividade E Globalização: Conceitos**. 12. ed. Cengage Learning. 2019.
- JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. (eds.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, p. 254-294, 2008.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., & SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P., DOWELL, G. W., & BERCHICCI, L. Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. **Strategic Organization**, v.19, n. 3, p. 449-455, 2021.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction – micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, Malden, v.40, n.1, p.3-22, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organisations and subjectivity. **Organisation Studies**, v.12, n. 1, p. 251–73, 1991.

LAVARDA, R. A. B.; BELLUCCI, C. F. Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. **The Qualitative Report**, v.27, n.2, p. 539-554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>

LAVARDA, R. A. B.; GOMES, N. N. S. A atuação do middle manager nas interlocuções entre strategizing e sustentabilidade: um ensaio teórico. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 22, n. 1, p. 1-25, e23394, 2023.

LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. **Narrative research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

MACHADO, D. G., LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. Modelo de avaliação de estratégia ambiental. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 1, p. 32-51, 2011.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **Research on strategy-making**. Proceeding of the 32nd Annual Meeting of the academy of Management, Minneapolis, 1972.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organization**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1983.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H; OTIS, S; SHAMSIE, J; WATERS, J. A. Strategy of design: a study of 'architects in co-partnership'. In: GRANT, J. (ed.). **Strategy Management Frontiers**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Researching the formation of strategies: the history of Canadian lady, 1939-1976. In: LAMB, R. (ed.) **Competitive Strategic Management**. Prentice- hall, Englewood Cliffs, 1984.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, p. 465-499, 1982.

MOORE, M. H. Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 29, n. 1, 183-204, 2000.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **MIT Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9, 1988.

NETO, J. S. Surfe movimentada R\$ 7 bi ao ano em roupas, pranchas e acessórios. **O Globo**

NORMANN, R. Developing capabilities for organizational learning. In: **Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**, ed. J.M. Pennings. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

OCDE. **Desenvolvimento sustentável: Linking Economy, Society, environment**, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/insights/41774407.pdf>. Acesso em: 20 de abril 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas - Brasil. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

PACHECO, R. C. S., TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pósgraduação**, Brasília, v. 12, n. 7, p.136-159, set. 2010.

PENNINGS, J. M. **Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

RECKWITZ, A. Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–63, 2002.

PERITO, B.; LAVARDA, R.; RESE, N. A Criação de Sentido e o Fazer Estratégia em Situações de Mudança: Estudo de Caso sob a Perspectiva da Estratégia Como Prática. In: XLV Encontro da ANPAD. **Anais Eletrônicos do XLV EnANPAD**. Evento on-line EnANPAD, 2021.

RESE, N. et al. "A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”." In: VI Encontro De Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais Eletrônicos do VI ENEO**, 2010.

ROBSON, C. **Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers**. 2. ed. Wiley-Blackwell, 2002.

ROCHA, R. V. C.; PERITO, B. Z.; LAVARDA, R. Autonomous Actions that Emerge from Strategizing in the Preservation of Culture and Tradition of a Collective of Artisanal Fishers in Florianópolis - SC. **Organizações & Sociedade**, v.29, n. 102, p. 481-513, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0022EN>

SALVADOR, D. W.; RESE, N. O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. **Revista de**

Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 6, n. 1, p. 128-159, 2017.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. Pearson Education, 2009.

SCHATZKI, T. R. A primer on practices: Theory and research. *In*: HIGGS, J. et al. (eds.). **Practice-based education: Perspectives and Strategies**. Sense Publishers, p. 13-26, 2012.

SZTOMPKA, P. **Society in action: The theory of social becoming**. Cambridge: Polity Press, 1991.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Sage, 1995.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

VILLARDI, B. Q.; VERGARA, S. C. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 794-814, 2011.

WELZEL, E. Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in) dependência do contexto cultural? *In*: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo. **Anais do XII SIMPOI**. São Paulo: FGV, 2009.

WELZEL, E. **Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel von brasilianischen Industrieunternehmen mit deutschem Kapital**. 2012, 288f. Tese (doctor rerum politicarum, Dr. rer. pol. – Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSU-JENA, Alemanha, 2012.

WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. Modelo de strategizing da responsabilidade social corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da estratégia como prática. **Revista de Ciências da Administração**, n. 18, v. 44, p.9-24, 2016. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p9>

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–34, 2006

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, 2003.

APENDICES

APÊNDICE A - Questões-guia para a entrevista semiestruturada

Este é um Guia para a Entrevista Semiestruturada. As questões não são fechadas e as respostas podem variar.

- 1) Nome:
- 2) Cargo:
- 3) Tempo de casa:
- 4) Cargo/função inicial:
- 5) Cargo/função atual:
- 6) Formação:

Descrever como ocorre a gestão estratégica na organização.

- a) A qual diretoria você pertence?
- b) Quais são as suas responsabilidades na empresa?
- c) Como você percebe a gestão estratégica da organização?
- d) Você tem liberdade para sugerir ideias sobre a gestão estratégica vigente atualmente na organização?
- e) Quem toma/tomou as decisões referente à empresa?
- f) Descreva como as ideias, propostas e soluções no que se refere à gestão estratégica e como foram geradas. De forma coletiva ou individual? Com a participação de muitas pessoas, ou encontros pequenos, com colaboradores específicos?
- g) Descreva como ocorreu a participação dos envolvidos na geração de ideias e propostas relativas à gestão estratégica. Por exemplo: por meio de reuniões? Presencial ou *online*? por *Meet*? *Teams*?
- h) Como a interpretação referente à mudança foi comunicada/disseminada entre os demais colaboradores e parceiros? Por exemplo: por meio de comunicados na intranet da empresa e anúncios públicos nas redes sociais, ou por meio de apresentações em *PowerPoint* em conversas estratégicas de rotina.
- i) As informações comunicadas/disseminadas sobre a mudança foram suficientes para gerar entendimento sobre a mudança? Por quê?

- j) Como você percebeu a atitude do seu líder/equipe com relação à gestão estratégica?
- k) Quais instrumentos a empresa utiliza para a comunicação formal, interna e externa?
- l) Como a gestão estratégica ocorre nas decisões organizacionais, considerando as práticas desustentabilidade nas operações?

Identificar práticas de sustentabilidade.

- a) Como é o nível de compreensão sobre práticas de sustentabilidade na organização?
- b) Como e onde estão especificadas as práticas de sustentabilidade?
- c) A empresa possui regras e normas que especificam as práticas de sustentabilidade que ela emprega na sua operação e no seu produto principal? Comente.
- d) A empresa possui procedimentos ou instrumentos relacionados às práticas desustentabilidade? Comente.
- e) Como ocorre o processo entre as práticas relacionadas às dinâmicas de sustentabilidade e o panorama do equilíbrio econômico?

Caracterizar os praticantes no contexto de *strategy as practice* (SAP).

- a) Dentro da organização que (m) é (são) os agentes da fundamentação da estratégia?
- b) Quais são as principais características comportamentais dos participantes da estratégia como prática?
- c) Há algum praticante externo que tenha influência nas decisões internas da organização?
- d) Quem são os praticantes ativos que constroem a estratégia na organização?
- e) Como os processos de estratégias como prática influenciam as ideias e até a tomada de decisão da Empresa? Quais são as principais ações utilizadas?
- f) Os praticantes da estratégia têm clareza nos objetivos da organização?
- g) Você já participou de atividades que envolvessem a formulação e/ou implementação da estratégia? Descreva como ocorreu.

APÊNDICE B - Checklist para a observação direta

1 Gestão estratégica: Como a gestão estratégica ocorre nas decisões organizacionais, considerando a prática da sustentabilidade nas operações?

Quadro 8 – Elementos para Observação EC1

Data:		Local:			
Observado:	Momento:	Práxis	Práticas	Praticantes	Detalhes adicionais
X	Estratégia deliberada				
	Econômico e ambiente				
	Estratégia emergente				
	Sustentabilidade				

Fonte: elaboração própria, 2023.

2 Práticas de Sustentabilidade: Como ocorre o processo entre as perspectivas relacionadas às dinâmicas de sustentabilidade e o panorama do equilíbrio econômico?

Quadro 9 – Elementos para Observação EC2

Data:		Local:			
Observado:	Momento:	Práxis	Práticas	Praticantes	Detalhes adicionais
X	Estratégia deliberada				
	Econômico e ambiente				
	Estratégia emergente				
	Sustentabilidade				

Fonte: elaboração própria, 2023.

3 Strategy as Practice (SAP): Como os processos de estratégias como prática influenciam as ideias e até a tomada de decisão da Empresa? Quais são as principais ações utilizadas?

Quadro 10 – Elementos para Observação EC3

Data:		Local:			
Observado:	Momento:	Práxis	Práticas	Praticantes	Detalhes adicionais
X	Estratégia deliberada				
	Econômico e ambiente				
	Estratégia emergente				
	Sustentabilidade				

Fonte: elaboração própria, 2023

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****(Resolução 510/2016 CNS/CONEP)**

O pesquisador responsável pela pesquisa intitulada: “GESTÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL”, convida o(a) senhor(a) para participar como voluntário deste estudo. A pesquisa integra a tese do mestrando Fabiano Ortiz da Silva, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda. O pesquisador assume o compromisso de conduzir a pesquisa conforme especificações da Resolução 510/2016, sobre os preceitos éticos e proteção dos participantes da pesquisa. O objetivo da presente pesquisa é compreender como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social. A pesquisa possui abordagem metodológica qualitativa, a coleta de dados dar-se-á por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. O roteiro de entrevista aborda questões sobre a gestão estratégica, práticas de sustentabilidade na perspectiva *strategy as practice* (SAP). Quanto ao tempo estimado de participação nas entrevistas pode variar entre 40 e 80 minutos. Já no que tange a observação direta, está ocorrerá a partir de um check-list desenvolvido pelo pesquisador que será preenchido a partir dos acontecimentos, práticas e atividades realizadas no contexto organizacional. E a análise documental dar-se-á a partir de informações proporcionadas por documentos, atas de reuniões disponibilizadas pelo pesquisado, e por informações coletadas em *sites* e redes sociais. Os dados coletados serão posteriormente analisados com o auxílio de *softwares* de análise qualitativa (NVivo) e por meio de técnicas qualitativas, tais como: análise de narrativas e *pattern matching*. As análises dos dados serão realizadas exclusivamente pelo pesquisador e os dados apresentados na tese final. O(a) senhor(a) é convidado a participar voluntariamente da pesquisa, é assegurado seu direito de não participar, ou desistir de participar e retirar seu consentimento, em qualquer momento, sem nenhum prejuízo atual ou futuro. Além disso, os pesquisadores declaram conhecer e cumprir os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e, com isso, os dados e informações desta pesquisa serão considerados confidenciais, toda a informação fornecida terá sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Você não será identificado em nenhum momento da pesquisa, nem mesmo quando os resultados forem divulgados. Os

resultados poderão ser divulgados em eventos ou publicações, porém nunca com a identificação dos respondentes, sendo assegurado o sigilo e confidencialidade sobre sua participação. Caso ocorra quebra de sigilo, de forma involuntária, não intencional, esta será tratada na forma da lei, que prevê indenização diante de eventuais danos ocasionais pela pesquisa. Sua participação na pesquisa trará os seguintes potenciais benefícios diretos como sua contribuição com o desenvolvimento do conhecimento científico sobre a gestão estratégica, contribuição com o desenvolvimento do conhecimento científico sobre práticas de sustentabilidade, contribuição com o desenvolvimento do conhecimento científico sobre *strategy as practice* (SAP). Trará também benefícios indiretos, como o conhecimento empíricocientífico resultante da pesquisa que fará com que empresas e gestores compreendam a potencialidade de conectar a formação estratégica (processo) com a operacionalização das atividades (práticas) por meio de práticas de sustentabilidade. Página 2 de 3 e, com isso, desenvolvam estratégias capazes de auxiliar no alcance de seus objetivos organizacionais. Os possíveis riscos de sua participação na pesquisa são: (i) cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, (ii) constrangimento ao se expor durante a realização de entrevistas e da observação, (iii) desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo, (iv) Medo de não saber responder, bem como vergonha ao responder às perguntas, e (v) quebra de sigilo não intencional. Caso se sinta incomodado ou constrangido com as perguntas, poderá não responder a algumas questões. Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo. Caso o pesquisado deseje desistir da participação no estudo e não deseje que os dados já coletados sejam utilizados pelo pesquisador, estes serão apagados da base de dados coletados. Não há nenhum custo financeiro para o(a) senhor(a) colaborar com o estudo, e também não há direito a receber qualquer tipo de vantagem financeira ao colaborar com o estudo. Em conformidade com os itens II.21 e IV.3.g da resolução 466/12 e art. 2º., inc. XXIV, art. 9º., inc. VII, da resolução 510/16, assegura-se ao participante da pesquisa e seu(s) acompanhante(s) o ressarcimento de todos os gastos que podem, eventualmente, vir a ter em decorrência da participação da pesquisa. O ressarcimento das eventuais despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrente será realizado respeitando as particularidades para compensação financeira de cada entrevistado, a combinar com o pesquisador. É garantido o direito de indenização, caso ocorra eventual custo ou dano decorrente da pesquisa. O pesquisador possibilita o acompanhamento e assistência para tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento sobre o estudo, durante sua participação na pesquisa. Caso seja necessário, entre em contato com o pesquisador pelo e-mail: ortiz.fabiano@hotmail.com,

telefone do pesquisador: (51) 99174-8306, ou presencialmente no endereço: Centro Socioeconômico, sala 122 - Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima (UFSC) - Bairro Trindade - Florianópolis (SC) - Brasil - CEP: 88040-970. Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A comunicação com o CEPSH, poderá ser realizada pelo telefone (48) 37216094, e-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br, ou pessoalmente, de segunda à sexta-feira no horário das 8h às 12h e das 14h às 18h. Endereço CEPSH: Prédio Reitoria II, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401 – Trindade - Florianópolis – SC - CEP 88040- 400. Caso você concorde em participar da pesquisa, será considerada anuência quando responder ao questionário de pesquisa, ao clicar em “Sim, estou ciente das informações da pesquisa e concordo em participar.

APÊNDICE D - Documento de esclarecimento sobre a pesquisa

Fabiano Ortiz da Silva

Rua Fernando Machado, 192

Centro, Florianópolis – SC - 88020-130

Participante, você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado. Antes de seguirmos com a pesquisa, é importante que você entenda as razões para a realização deste estudo. Por favor, leia atentamente as informações a seguir:

Título do estudo: Gestão estratégica e práticas de sustentabilidade a partir da perspectiva da SAP.

Propósito do estudo: Compreender como a organização relaciona a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social.

Eu preciso fazer parte da pesquisa? Cabe a você decidir se quer ou não participar da pesquisa, estando livre para desistir a qualquer momento e sem dar um motivo. Caso você decida participar, será solicitado (a) assinar um termo de consentimento.

Tudo o que for falado durante este estudo será mantido em confidencialidade? Todas as informações coletadas serão mantidas em confidencialidade e serão utilizadas somente para o propósito da pesquisa.

O que acontecerá com os resultados da pesquisa? Os resultados da pesquisa serão utilizados na pesquisa de mestrado e em publicações decorrentes desta.

Obrigado pela atenção e disponibilidade.

Contato para informações:

Fabiano Ortiz da Silva - Mestrando. E-mail: ortiz.fabiano@hotmail.com

Rosalia Lavarda - Orientadora. E-mail: rblavarda@gmail.com

APÊNDICE E - Planejamento da coleta de dados

Quadro 11 – Planejamento da Coleta de Dados

Técnica de coleta de dados	Descrição	Detalhes adicionais
Entrevistas	8 entrevistas realizadas	Remoto e presencial; gravadas e com anotações; média de entrevistas: 32 minutos.
Observação	Reuniões, conversas individuais e mensagens por aplicativo de mensagem.	Local e formato da observação; Sede da empresa; Registradas em anotações e gravações.
Levantamento documental	Quantidade de documentos analisados.	Local de registro: gravador e blocos de anotações pessoal. tipos de documentos: documentos fornecidos pela empresa, <i>blogs</i> sobre esportes e negócios e reportagens sobre a empresa.

Fonte: elaboração própria, 2023