



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONSIDERANDO A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E O PAPEL DO EMPREENDEDOR DE MICROEMPRESA FAMILIAR**

**ALINE CRISTINE GHISI**  
linecristinee@hotmail.com

**ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA**  
rblavarda@gmail.com

# **A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONSIDERANDO A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E O PAPEL DO EMPREENDEDOR DE MICROEMPRESA FAMILIAR**

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar a formação da estratégia e a estratégia como prática, após a mudança do gestor de uma microempresa de reparação automotiva, na cidade de Florianópolis/SC. A revisão teórica buscou analisar a formação da estratégia no ponto de vista deliberado e emergente por meio dos conceitos apresentados por Mintzberg e Waters (1985); a contribuição de Schatzki (2005) – que expõe a estratégia como prática considerando um conjunto de ações organizadas divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; e a formulação da estratégia no conceito da escola empreendedora de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010). A metodologia empregada foi de uma pesquisa qualitativa, utilizando estudo de caso único, envolvendo entrevistas semiestruturadas com o gestor e os colaboradores, observação não participante e coleta de dados documentais, possibilitando, assim, a triangulação dos dados. Dessa forma, o estudo focou em identificar as mudanças encontradas a partir 2009 quando ocorreu a alteração do gestor na microempresa. Por meio de análise da narrativa, encontrou-se que a formação da estratégia está relacionada diretamente com o perfil do gestor, podendo ser deliberada ou emergente, assim como os fenômenos apontados por Schatzki (2005), cujas contribuições teóricas puderam ser encontradas neste estudo empírico.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática. Schatzki. Microempresa. Estudo de Caso.

## **STRATEGY FORMATION PROCESS CONSIDERING STRATEGY AS PRACTICE AND THE ENTREPRENEUR ROLE OF FAMILY SMALL BUSINESS**

### **ABSTRACT**

The study aims analyse the strategy formation and strategy as practice in a micro automotive repair. The literature review aimed to analyse the strategy formation in the deliberate and emergent point of view through the concepts presented by Mintzberg and Waters (1985); by Schatzki's contribution (2005) – which presents the strategy as practice-considering a set of organized actions, divided in three phenomena: understandings, rules and teleoaffective structure; and the strategy formulation on the concept of the entrepreneurial school of Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010). Methodology is qualitative, using a single case study, which involves semi-structured interviews with managers and employees, non-participant observation and collection of documentary data, thus enabling the triangulation of data. Thereby, the study focused on identifying the changes found from 2009, when there was a change of manager in the microenterprise. Through narrative analysis, it is pointed that the formation of the strategy is directly related to the manager's profile, that also can be deliberated or emergent, as well as the phenomena pointed by Schatzki (2005). By the way, his theoretical contributions can be seen in this empirical study.

**Keywords:** Strategy as Practice. Schatzki. Small Business. Case Study.

## INTRODUÇÃO

Para Mintzberg e Waters (1985) a construção da estratégia está alinhada ao desenvolvimento de ações futuras. Para os autores, esta estratégia pode ser deliberada focando nos anseios da direção geral e apresentada ao corpo de colaboradores, ou emergente em que a construção ocorre de forma conjunta e a estratégia é convergente.

Os estudos de Schatzki (2005), Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) apontam para as análises da implementação da estratégia, considerando-a como prática. Dessa forma, o olhar deve ser direcionado para as ações cotidianas realizadas entre os atores envolvidos, atividades (episódios estratégicos) estas com implicações relevantes à organização e às pessoas (JARZABKOWSKI, 2005). Schatzki (2005) afirma que a prática é um conjunto de ações organizadas divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; o entendimento refere-se ao complexo *know-how* das ações que constituem a prática; as regras envolvem as instruções, as normas prescritas, que estão ligadas diretamente à autoridade; e estrutura teleoafetiva se relaciona ao desejo do praticante, ao seu propósito (SCHATZKI 2001, 2002, 2005, 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), por sua vez, na definição da Escola Empreendedora, trazem a perspectiva da formação da estratégia focada no líder. Portanto, a organização é mais sensível ao seu interesse e as suas regras e, por consequência, ele consegue conduzir com mais facilidade o processo de formação da estratégia.

Partindo desse contexto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a formação da estratégia considerando a perspectiva da prática cotidiana e a figura do empreendedor neste processo?

Assim, o objetivo deste estudo foi analisar a formação da estratégia e a estratégia como prática, após a mudança do gestor de uma microempresa de reparação automotiva, na cidade de Florianópolis/SC.

Dessa forma, foi adotada a metodologia qualitativa por meio de estudo de caso único. Para alcançar esse objetivo foi feita a comparação da evolução da organização em dois momentos: o primeiro quando a administração era realizada pelo seu fundador, e o segundo com a sua substituição por um colaborador do corpo técnico. A seleção dessa empresa deu-se pela possibilidade de comparação da mudança passada no que se refere às estratégias, aos processos e à figura do responsável (empreendedor) – que antes era parte do corpo técnico e *a posteriori* administra a empresa.

As técnicas de coleta de dados foram entrevistas, observação não participante e análise de documentos. As análises dos dados propiciaram identificar que a formação da estratégia está relacionada diretamente ao perfil do gestor, podendo ser deliberada ou emergente, assim como, os fenômenos apontados por Schatzki (2005), em suas contribuições teóricas, puderam ser notados neste estudo empírico.

Nesse sentido, o trabalho é estruturado da seguinte forma: revisão teórica sobre a formação da estratégia e o papel dessa como prática para a microempresa, seguida da metodologia, da análise e discussão dos resultados encontrados e, por fim, das considerações finais.

## 2 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como apresentaram Mintzberg e Waters (1985) o processo de formação da estratégia é um plano para definir futuras ações. Essas ações estão diretamente ligadas às metas de longo prazo, sendo apresentadas à organização em um plano de ação. Eles afirmam que estas estratégias podem surgir em uma empresa oriunda da perspectiva deliberada e emergente. Na intenção deliberada, a estratégia enfatiza a decisão da direção geral, sendo apresentada ao corpo da organização; suas intenções são claras e devem ser conhecidas por todos. Já a estratégia emergente é construída por meio de uma ação coletiva, envolvendo todos os colaboradores de uma organização e consistindo também em um comportamento convergente (MINTZBERG;

WATERS, 1985). Assim, o gestor pode tender para uma linha deliberada, em que a sua decisão é predominante e a equipe apenas desenvolve o que foi pretendido por ele ou, ainda, envolver os colaboradores na tomada de decisão; dessa forma, há o momento para escutar a equipe, adicioná-la ao processo de construção da estratégia e elaborar um plano de ação de forma conjunta e participativa, utilizando do consenso nas decisões.

Nonaka (1988) complementa os conceitos apresentados na tomada de decisão nos estilos *top-down* (deliberado) e *bottom-up* (emergente). No processo *top-down*, as decisões são definidas pela alta gerência e a preocupação maior está na fase de implementação, bem como na forma como estas informações chegarão ao corpo colaborativo; são conhecidas como estratégias de “cima para baixo”. Na visão *bottom-up* a participação de todos os níveis empresariais é relevante na formação da estratégia e, assim, a colaboração dos níveis inferiores se faz necessária para uma construção efetiva.

No entanto, Nonaka a partir de 1988, seguido de outros autores, apresenta o modelo de formação da estratégia *middle-up-down*, que surge utilizando a composição hierárquica de cima para baixo – *top-down* –, bem como de baixo para cima – *bottom-up* – de modo que a tomada de decisão está centralizada no nível médio organizacional, porém utilizando contribuições *bottom-up* para a tomada de decisão, ou seja, este modelo envolve todos os níveis hierárquicos de uma organização (ANDERSEN, 2004). Seu desenvolvimento e implementação abrangem as decisões procedentes do mais alto nível hierárquico, que por sua vez define e melhora as estratégias com base na colaboração vinda do nível operacional, o qual é levado (para cima) pelo nível médio organizacional. Neste modelo é possível notar a importância do nível intermediário na construção e implementação da estratégia, bem como na análise da sua real efetividade. Nesse sentido, são nos cargos de nível intermediário onde é possível analisar o que de fato ocorre quando a estratégia está sendo implementada, e, conseqüentemente, são feitas as discussões para o processo de melhoria contínua (NONAKA, 1988; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000; ANDERSEN, 2000). Importante destacar que o processo de formação da estratégia tanto deliberado quanto emergente é chamado de processo integrador de formação da estratégia por Andersen (2004).

Já Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) focando na estratégia como um processo visionário, apresentam a perspectiva da Escola Empreendedora de formação da estratégia, considerando como central a visão do líder:

Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma ideia guia, se preferirmos. Fiel ao seu rótulo, a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. Isso o deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas exigências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente. Deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptáveis durante o trajeto. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 128).

Dessa forma, quando se analisa a escola empreendedora, o perfil do gestor pode seguir tanto a linha deliberada, em que a estratégia é definida por ele, quanto a construção conjunta caracterizando a estratégia emergente.

### **3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

As atividades cotidianas de uma empresa ou as práticas estratégicas são delineadas e estão diretamente ligadas ao objetivo da organização (SCHATZKI, 2001).

Com os processos emergentes ganhando seu espaço nas discussões sobre estratégia, as práticas cotidianas foram valorizadas, sendo desenvolvidas/aprofundadas nos estudos em estratégia como prática. Assim, esta abordagem descreve os processos e as práticas que consistem nas atividades diárias de uma organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Para analisar a implementação da estratégia, considera-se a perspectiva da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Neste contexto, o foco está nas

ações habituais realizadas entre os atores envolvidos, atividades estas com implicações relevantes à organização e às pessoas (JARZABKOWSKI, 2005).

Portanto, as práticas estão associadas diretamente às estratégias, e não há uma nítida separação entre elas, sendo melhor entendidas quando observado o contexto. Dessa forma, uma ação consegue fazer parte de mais de uma prática, e estas práticas encontram-se em constante mudança (SCHATZKI, 2003). É notável também a existência de um fluxo lógico à cronologia que controla o acontecimento das práticas e há a necessidade de respeitar o andamento e o tempo para iniciar a próxima etapa. Este conjunto de atividades está inter-relacionado em uma organização (SCHATZKI, 2006). Ainda, é possível fazer análises que permitem sugerir modificações para estas atividades durante o processo; estas sugestões têm como único foco a melhora no desenvolvimento ou no resultado da ação.

Assim, a análise do *strategizing* ou a estratégia como prática é construída a partir de três conceitos: as práticas, as *práxis* e os praticantes (WHITTINGTON, 2006). As práticas são consideradas como os procedimentos aplicados, a rotina que desenvolve os padrões, as normas ou tradições organizacionais (WHITTINGTON, 2006). A *Praxis* se refere às atividades realizadas pelos atores, ou seja, é a forma como as práticas são executadas pelos praticantes. E os praticantes ou estrategistas são os responsáveis pela estratégia. São eles os atores que definirão a maneira mais adequada para executar determinada ação.

O “estrategizar” envolve o intercâmbio e as negociações dos atores ligados à estratégia, a qual passa a ser considerada como as ações que estão ligadas aos resultados da organização, sua sobrevivência ou ainda sua vantagem competitiva, independentemente de estarem formalmente proferidas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A perspectiva da estratégia como prática não tem seu único foco no papel do estrategista e na sua condução, mas é preciso entender também a contribuição dos demais envolvidos da organização no processo (GOLSORKHI, 2010). Observar as práticas como estratégia impulsiona o conhecimento em *strategizing* ou o ato de “estrategizar” (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Portanto, estudar a estratégia como prática é observar a interação entre os referidos conceitos, bem como perceber a interconexão destes processos: a prática, a praxis e os praticantes (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Whittington e Vaara (2012) notam a negligência na observação das estratégias que emergem mesmo sem atividade formal ou roteiros. Analisar estas estratégias *bottom-up* podem contribuir significativamente na investigação da estratégia como prática. É válido salientar, também, que a figura do estrategista não corresponde apenas ao indivíduo que se encontra no alto escalão, mas a todos os envolvidos na estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Assim, as práticas levam à criação da estratégia organizacional (ou se referem a sua implementação), chamam a atenção por terem um papel de estratégia e por formarem a base organizacional de sucesso ou sobrevivência da organização com as rotinas que criam vantagens competitivas (WHITTINGTON, 2012).

Dessa forma, no atual cenário, analisando a publicação de Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington (2015), sobre estratégia como prática, se destaca a necessidade de se observar a prática acontecendo e realizar um acompanhamento das atividades – constando não apenas o que está formalmente descrito –, pois muitas vezes é possível existir uma lacuna entre a prática formalizada e o que realmente ocorre, essas caracterizadas como improvisações e soluções alternativas. Além disso, esses autores acreditam que o desempenho econômico só é compreendido caso seja considerado as ligações implícitas entre os elementos “o que” (prática 1...prática n), “quem” (atores ou praticantes) e “como” (ações em desenvolvimento). Assim o papel dos praticantes é considerado como importante variável que não pode ser omitida na avaliação do impacto das práticas. Para eles o modelo é integrador e deixa as ligações mais explícitas entre os elementos para alcançar os resultados.

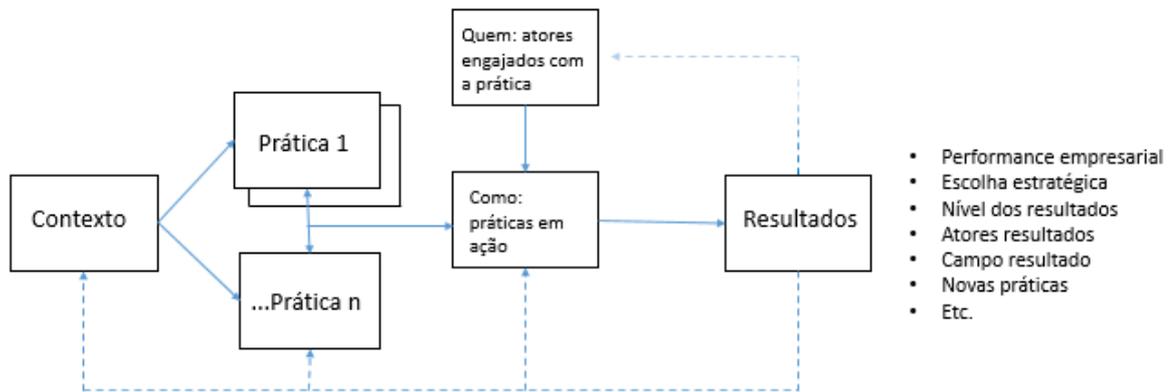


Figura 1 – Modelo de estratégia na prática

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

Regressando a Schatzki (2005), em outro ponto de vista, a prática é um conjunto de ações organizadas divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva. O entendimento refere-se ao complexo *know-how* das ações que constituem a prática (SCHATZKI, 2006). Está associado ao praticante e sua capacidade de realizar e entender a prática. O entendimento é compartilhado pelos praticantes (SCHATZKI, 2002). As regras envolvem as instruções e as normas prescritas, que estão ligadas diretamente a autoridade (SCHATZKI, 2002). Podem ser advertências aos praticantes durante o ato de praticar (SCHATZKI, 2006). Porém, são melhor expostas como a orientação das ações dos praticantes, considerando o que vale e o que não vale executar (SCHATZKI, 2002). E o conceito teleoafetivo relaciona-se ao desejo do praticante, o objetivo dele com aquela ação, refere-se ao seu propósito (SCHATZKI, 2001).

#### 4 A ESTRATÉGIA NA MICROEMPRESA FAMILIAR

Atualmente, conforme a Lei Complementar Federal nº 123 de 2006, microempresa é toda organização que aufera em um ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. As microempresas são consideradas essenciais para o crescimento econômico. Segundo Deakins (1996), a sua contribuição empregatícia é significativa, e ainda elas instigam o desenvolvimento empresarial. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), as microempresas correspondem a 41,88% das organizações no Brasil. Para Longenecker, Moore e Pretty (1997) as pequenas empresas proporcionam contribuições ímpares para a economia, contribuindo com uma parte considerável de novos empregos. Segundo o Sebrae (2015), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no país. Portanto, é inegável a importância desse modelo empreendedor para a economia brasileira.

Muitas dessas microempresas são familiares. Segundo Donnelley (1964), para uma empresa ser considerada familiar ela precisa estar com uma só família há pelo menos duas gerações; assim, ela só é considerada familiar após uma sucessão. Já para Leoni (1991) e Lodi (1993), a empresa para ser classificada como familiar deve ter o controle em quatro aspectos: ela precisa ter propriedade sobre a empresa, os valores disseminados são o da família, a família é detentora e influencia as diretrizes estratégicas e ainda ela determina o processo sucessório. Para Silva (1999), a empresa é considerada familiar quando um ou mais membros da família tenham o controle administrativo da organização e esses precisam estar envolvidos nos processos de gestão.

Para Mintzberg (1994) a estratégia de uma microempresa reflete a visão subentendida do dirigente com relação à organização e ao meio em que ela está inserida. Dessa forma, segundo

Lima (1999), as microempresas são moldadas e direcionadas por características mais subjetivas, atreladas às intenções do proprietário dirigente; assim, como eles estão no centro da atividade das suas organizações, cabe a eles a definição da formulação da estratégia.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo de caso é qualitativa, sendo enquadrada como descritiva, do ponto de vista da análise comparativa dos dados, apresentando a sequência de acontecimentos interpessoais durante um período de tempo (YIN, 2005).

Considerando que o estudo deve ser analisado em seu ambiente natural, utilizando diversos meios para coletar os dados, definiu-se como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso (STAKE, 2003). Dessa forma, desenvolveu-se o estudo de um único caso (EISENHARDT, 1989) em uma microempresa de reparação automotiva. Esta organização foi selecionada pela intenção do estudo em focar em uma microempresa, que tivesse passado por um processo de mudança na gestão; a abertura para buscar os dados foi outro fator determinante, além da possibilidade de vincular suas práticas às estratégicas descritas. As pessoas envolvidas são identificadas pelos respectivos cargos que estão ocupando na organização. E ainda, o nome da organização manteve-se preservado.

As técnicas de coleta de dados foram análise de entrevistas, observação não participante e análise de documentos, proporcionando o processo de triangulação de dados que promove maior confiabilidade ao estudo (YIN, 2005).

As entrevistas foram feitas de forma semiestruturada a partir de questões definidas *a priori*, mas, possibilitando ao entrevistado responder de forma aberta e complementar o que julgasse necessário (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A coleta de dados foi realizada no período de junho e julho de 2015, com visitas *in loco*, nas quais foram aplicados os questionamentos. Foi necessário a realização de entrevistas com o gestor dentro e fora da organização, totalizando seis encontros, além de conversas telefônicas e por e-mail que somadas alcançaram 14 horas. Foram feitas entrevistas coletivas com roteiros previamente definidos com os nove colaboradores – que somaram quatro horas. As entrevistas mais relevantes foram gravadas, totalizando aproximadamente três horas de gravação, porém, a maior parte foi transcrita.

A observação foi não participante, onde o entrevistador foi um elemento de fora observando as práticas da organização (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Foram feitas observações das práticas, com o intuito de comprovar a realidade encontrada nas entrevistas, que totalizaram duas horas. As observações foram feitas em duas oportunidades, sem a interferência nos procedimentos, apenas observando-os. O processo de observação proporcionou a geração de um memorial de cinco páginas que auxiliou na montagem da análise do estudo de caso.

Já a coleta de dados por meio da análise de documentos, nesta pesquisa, teve a intenção, conforme descrevem Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999), de “checar” e complementar os dados obtidos na etapa das entrevistas, ou seja, esta prática ocorreu durante e após a coleta de dados com os colaboradores e o gestor. Foi analisado o arquivo histórico da organização, focando no controle de estoque e financeiro.

Os dados coletados foram analisados considerando-se a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989) que consiste no envolvimento de dois padrões, o teórico (realizado na revisão do marco teórico) e o observado *in loco*. Este método faz-se necessário para garantir a veracidade da pesquisa, a qual traz um olhar variado do fato (TROCHIM, 1989). Adicionalmente, realizou-se a análise da narrativa, dentro dessa a linha qualitativa, onde os processos são estudados e é possível explanar e explicar os fenômenos observados por meio das evidências coletadas nas narrativas dos entrevistados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Assim, considerando-se a **questão de pesquisa**: *Como ocorre a formação da estratégia considerando a perspectiva da prática cotidiana e a figura do empreendedor neste processo?* Elaborou-se a **proposição teórica**: *A formação da estratégia ocorre de acordo com as dinâmicas do dia a dia (estratégia como prática) caracterizando a estratégia emergente e, de acordo com as considerações do empreendedor visionário típico da microempresa, de forma deliberada, simultaneamente.*

Para essa análise foram estabelecidas, segundo Kerlinger (1979), categorias de análise (CA) com definições visando guiar a pesquisa durante a coleta e análise dos dados: CA1: Formação da estratégia, segundo Mintzberg e Waters (1985) e Andersen (2004); CA2: a prática de *strategizing* e as práticas descritas por Schatzki (2002, 2005) a partir dos fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; CA3: Escola empreendedora, com o entendimento da visão do líder empreendedor para Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2010); e, por fim, se observou os episódios dentro da CA4: Microempresa familiar, seguindo o conceito de Leoni (1991) e Lodi (1993), Quadro 1.

Quadro 1 – Questão de pesquisa, proposição e conceitos das categorias de análise

<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Proposição</b>	<b>Categorias de análise e autores seguidos</b>
QP: Como ocorre a formação da estratégia considerando a perspectiva da prática cotidiana e a figura do empreendedor neste processo?	P: A formação da estratégia ocorre de acordo com as dinâmicas do dia a dia (estratégia como prática) caracterizando a estratégia emergente e, de acordo com as considerações do empreendedor visionário típico da microempresa, de forma deliberada, simultaneamente.	<p><b>CA1:</b> Formação da estratégia – Modelo <i>Top-Down</i>, <i>Bottom-up</i> e <i>Middle-up-down</i> (MINTZBERG; WATERS, 1985 e ANDERSEN, 2004)</p> <p><b>CA2:</b> <i>Strategizing</i> e Estratégia-come-prática – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva. (SCHATZKI, 2002)</p> <p><b>CA3:</b> Escola Empreendedora – visão do líder empreendedor (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2010)</p> <p><b>CA4:</b> Microempresa familiar (LEONI, 1991 e LODI, 1993)</p>

Fonte: Elaboração própria

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Toda prestação de serviço realizada em um veículo automotivo no que concerne à manutenção preventiva ou consertos em geral, envolve uma empresa de reparação automotiva (SEBRAE, 2012). Esta ainda pode ser subdividida em lava rápido, borracheiro, revendedor de insumos e tintas e oficinas mecânicas (ABRAESA, 2015). Segundo a Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), a frota brasileira de automóveis e veículos comerciais leves foi a quarta maior do mundo no ano de 2014. Observando os números envolvidos na frota de veículos circulantes nota-se que a segunda maior concentração está na região sul (FENABRAVE 2014). Para apoiar e dar suporte técnico no atendimento de reparação veicular desses automóveis existem as empresas popularmente conhecidas como oficinas mecânicas

As microempresas, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), correspondem a 41,88% das organizações no Brasil. Como seu faturamento é considerado baixo, sendo apenas maior que o do Empreendedor Individual, essas empresas se caracterizam pelo baixo número de colaboradores: com uma média de nove pessoas, segundo o SEBRAE (2015). Com essas características, é inviável a existência de muitos cargos de liderança.

Em 1997, com então 18 anos, o atual gestor começou sua vida profissional na empresa do seu avô. A região escolhida era uma zona residencial de baixo poder aquisitivo, entretanto seu avô tinha um nome, era conhecido pela qualidade do serviço que prestava e conseguiu atrair muitos clientes ao seu empreendimento.

A empresa estudada começou as atividades informalmente em 1988 pelo avô do atual gestor. Naquela época, seu avô conciliava as atividades da empresa com outro emprego no regime CLT. Nesse emprego no regime CLT ele trabalhava com manutenção veicular na única autorizada Chevrolet que existia na cidade. Seu conhecimento técnico fez com que ele, tivesse uma jornada dupla de trabalho, assim durante a noite e aos finais de semana, a dedicação era ao seu empreendimento. Nos primeiros anos, o trabalho era feito com a ajuda de um primo na parte técnica e de seu cônjuge – avó do gestor atual – no setor administrativo. Em agosto de 1990 a empresa saiu da informalidade e a dedicação do seu avô passou ser exclusiva. Nos primeiros anos em que a empresa estava formalmente instituída, ocorreu um incentivo pela participação dos seus filhos – mãe e tios do atual gestor – na organização, porém, pelo desapego deles e pelas divergências familiares, apenas o seu neto – atual gestor –, que iniciou em 1997, permaneceu. Vale salientar ainda que o atual gestor não herdou o empreendimento, ele o arrendou em 2009.

Quando o gestor iniciou na microempresa familiar, o espaço físico coberto era um terço menor do que o que se tem hoje. As paredes eram escuras, em um tom cinza tendendo ao preto, cores características de oficinas mecânicas que não recebem manutenção. Não havia sinalizações dos espaços, como indicações mostrando onde se localizavam os setores financeiro, administrativo, sala de espera, box de reparo, banheiro e departamento de peças.

Não existia um controle financeiro. A contabilidade informava o valor em notas fiscais que deveriam ser emitidas e assim era feito ao final de cada mês. Não se sabia se a empresa gerava lucro e, em caso afirmativo, de quanto era esse valor. Esta realidade se perpetuou até a entrada do gestor no gerenciamento.

Mesmo diante de todos esses pontos vistos como negativos, existia a predominância de algo positivo: o que mantinha a empresa funcionando era a confiança dos clientes na qualidade do serviço.

Em 2009, com todo conhecimento técnico que o atual gestor adquiriu, tácito e explícito, surgiu a oportunidade de arrendar a microempresa. Com um acordo de concessão de dez anos, ele começou a implantar as mudanças.

Hoje com o slogan “especializada em confiança” possui uma média de 20 atendimentos em automóveis semanalmente, este número reduzido de atendimentos ocorre, principalmente, pela limitação do espaço físico.

Como característica da realidade da microempresa brasileira, hoje há um colaborador disponível para compras, um responsável pelo financeiro, um consultor que faz o primeiro atendimento e direciona a manutenção, um colaborador nos serviços gerais, um motorista e os demais são técnicos mecânicos e auxiliares. Mesmo com a oscilação, não é superado o número de nove colaboradores.

## 6.1 CATEGORIA DE ANÁLISE CA1: Formação da estratégia

Conforme vimos nas definições de Mintzberg e Waters (1985) o processo de formação da estratégia está ligado às metas organizacionais, sendo apresentadas em um plano de ação à organização. Estas estratégias podem surgir em uma empresa oriunda da perspectiva deliberada e emergente. Já para Nonaka (1988), o modelo de formação da estratégia *middle-up-down* surge utilizando a composição hierárquica de cima para baixo, bem como de baixo para cima, sendo que a tomada de decisão está centralizada no nível médio organizacional, ou seja, este modelo envolve todos os níveis hierárquicos de uma organização, de acordo com Andersen (2004).

A partir dessa construção teórica, quando se observa o caso estudado *in loco* é possível identificar que a formação da estratégia.

Assim, alguns serviços são terceirizados, e, para isso, é preciso levar o automóvel para um estabelecimento parceiro. Além disso, algumas peças que não têm em estoque precisam ser

compradas em caráter de urgência, pois o veículo não pode ocupar um elevador por muito tempo.

Foi possível identificar uma situação em que os colaboradores técnicos não estavam satisfeitos com esses atrasos nos serviços, provocados pela necessidade de se ausentar da empresa para buscar peças, além da obrigação de, em alguns casos, ter que levar o cliente até a sua casa ou local de trabalho. Quando os colaboradores apresentaram esse descontentamento, trouxeram junto uma possível solução: a contratação de um motorista. “Era preciso encontrar uma solução”, apontou um dos técnicos. Com a chegada da sugestão, de forma emergente, foi realizado um levantamento financeiro e de atividades por solicitação da direção, e constatou-se que, com a retirada de uma pessoa do corpo técnico, era possível contratar um motorista e absorver as demandas; o que foi feito, modificando a estrutura da empresa (estratégia *middle-up-down*). Na entrevista com a responsável pelo setor de peças, hoje a colaboradora mais antiga da organização, a mesma relatou: “eu recebia muita cobrança dos mecânicos pelo atraso na chegada das peças, em alguns momentos passava a tarde toda ligando para o fornecedor, tinha até desgaste entre a gente, como se eu estivesse de má vontade”. O colaborador mecânico fez um desabafo: “Às vezes, o elevador ficava o dia todo ou até mais de um dia comprometido, pois não tínhamos a peça necessária”.

Durante as entrevistas percebeu-se a ênfase dada pelo gestor para manter o exigido padrão de qualidade. Sua política junto aos colaboradores é a de não ser admissível o retrabalho por questões consideradas simples; a seu ver, é inaceitável a utilização de peças usadas, a não conferência da situação do veículo antes da devolução ao cliente, bem como a não aplicação de um fluxo de procedimentos que definirá tudo o que deve ser analisado em um veículo – também conhecido como *checklist* - o fluxograma ou foi desenvolvido em ações associativistas - Vale ressaltar que o seu espaço físico é pequeno, o que o onera ainda mais em caso de eventual retrabalho, pois esta estratégia deliberada impacta diretamente a quantidade de veículos atendidos, uma vez que seu espaço físico é um limitante.

Outra decisão deliberada – *top down* - adotada pelo gestor para ter o controle real da situação financeira da empresa foi a implementação da nota fiscal eletrônica. Hoje, ela ainda não é exigida legalmente à empresa, mas como o intuito de se organizar e manter a qualidade, esta prática contribuiu.

Ainda existia um pátio descoberto relativamente grande na entrada da empresa, que ocupava dois quintos do espaço total. Era possível trabalhar nele apenas em dias sem chuva, o que ainda prejudicava a entrega do serviço pelos colaboradores devido à dificuldade de se trabalhar com a exposição direta ao sol. Dessa forma, por meio de reuniões participativas para solucionar este problema foi decidido construir uma cobertura. Assim, foi contratado um empréstimo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e construída a cobertura deste espaço. Ainda com este mesmo empréstimo – disponível para o desenvolvimento empresarial com taxas de juros baixas – foi possível adquirir novas ferramentas de trabalho. Essa prática ocorreu de acordo com as necessidades de expansão e melhoria do local de trabalho, a partir das demandas dos próprios colaboradores (e dos clientes), caracterizando a estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985), também, conforme as considerações do gestor (empreendedor visionário), típico da microempresa e de forma deliberada, simultaneamente, conforme a proposição de estratégia integradora de Andersen (2004).

## 6.2 CATEGORIA DE ANÁLISE CA2: *Strategizing* e Estratégia como prática

Conforme apresentado, segundo Schatzki (2005), a prática é um conjunto de ações organizadas divididas em três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva.

**O entendimento** refere-se ao complexo *know-how* das ações que constituem a prática (SCHATZKI 2006). Está associado ao praticante e sua capacidade de realizar e entender a prática. O entendimento é compartilhado pelos praticantes (SCHATZKI 2002).

As **regras** envolvem as instruções, as normas prescritas, que estão ligadas diretamente a autoridade (SCHATZKI, 2002). Podem ser advertências aos praticantes durante o ato de praticar (SCHATZKI 2006). Porém, são melhor expostas como a orientação das ações dos praticantes, considerando o que vale e o que não vale executar (SCHATZKI 2002).

E o conceito **teleoafetivo** relaciona-se ao desejo do praticante, o objetivo dele com aquela ação, refere-se ao seu propósito (SCHATZKI 2001).

Para identificar essas categorias de análise na prática é preciso voltar a 2009 com a nova administração. Nesse momento o líder sabe fazer, ele tem o *know-how* da atividade econômica, ou seja, o **entendimento**, segundo Schatzki (2002).

A logomarca da empresa seria o primeiro passo a ser dado. Nesses anos de trabalho com o avô, foi percebido que o fator relevante para os clientes fiéis, não era a especialização na manutenção de veículos da montadora Chevrolet, mas sim a confiança por parte deles na qualidade dos serviços prestados. Antes ainda de deter a administração, discretamente, e com a ajuda do conhecimento adquirido em capacitações, o gestor já inseria veículos de outras marcas. Assim, o *slogan* -“especializada em Chevrolet”- não mais fazia sentido. Foi nesta hora que ele viu a necessidade e alterou o *slogan* para “especializada em confiança”. Esse foi só o ponto de partida das mudanças que viriam nos próximos seis anos. Seu interesse em ser modelo, servir de exemplo para as demais empresas do ramo e transparecer seu slogan – “especializada em confiança” – é um dos seus propósitos; ou seja, está associada à dimensão **teleoafetiva** mostrada por Schatzki (2002), pois destina-se ao propósito fim da sua empresa.

As primeiras modificações percebidas pelos seus clientes e colaboradores foram as reformas estruturais. Como um ponto fraco da sua empresa, o pequeno espaço físico - 360 m<sup>2</sup> - dificultava os reparos. Então, foi necessário fazer algumas adequações para melhor receber as pessoas e garantir maior produtividade. Assim, o departamento de peças e estoque foi diminuído a fim de otimizar os custos dos reparos e a partir da percepção da desnecessidade de manter um grande estoque de peças, uma vez que o atendimento envolvia muitas montadoras e cada uma delas com muitos modelos de automóveis, o que inevitavelmente inviabilizava um grande acervo. Iniciou-se, a partir disso, uma nova política: a de comprar apenas o indispensável quando fosse necessário. Com essa nova mentalidade e com a organização do espaço remanescente, foi possível reduzir pela metade o espaço físico do estoque.

A partir dessa mudança no estoque iniciaram outras melhorias. As paredes foram todas pintadas para melhorar a apresentação da empresa aos colaboradores e clientes, os Boxes foram também sinalizados. Percebeu-se que era necessário criar um espaço agradável para o cliente ficar, enquanto eram feitos reparos rápidos, ou manutenções finais antes da entrega. Assim, no lugar onde era o setor administrativo foi criada uma sala de espera. Esta sala de espera foi equipada com máquina de café e água, banheiro exclusivo para clientes, televisão e revistas para o entretenimento e produtos alimentícios, o objetivo deste espaço oferecido ao cliente é minimizar as interferências durante as manutenções, em que o cliente aguarda na empresa o reparo. Mas, como não era possível ficar sem um espaço para abrigar o departamento financeiro, construiu-se na parte subterrânea, que antes nada existia, uma sala para colocá-lo, visto que o terreno onde está localizada a empresa comportava tal construção. Essas melhorias foram aplicadas com base nos conhecimentos tácitos e explícitos no gestor, assim, estas mudanças estão associadas ao praticante e sua capacidade de realizar e **entender** a práticas, ou ainda ao seu *know-how* (SCHATZKI 2002).

Ele notou que existia uma disputa por parte dos colaboradores pelos serviços que geravam maiores receitas, devido ao comissionamento individual que estava proporcionalmente relacionado com o custo final do reparo. Quando chegava um carro importado, por exemplo, a “briga” para efetuar aquele reparo era maior. Da mesma forma, com atividades simples e de baixo custo não se observava a manifestação do corpo técnico pela execução. Assim com a intenção de deixar os salários mais homogêneos, e para evitar esta disputa entre os

colaboradores, foi criada a comissão coletiva. Agora a comissão estava diretamente ligada a produção mensal da empresa, e não mais exclusivamente ao que cada um produzia. Com isso os técnicos em mecânica começaram a executar o que tinham mais aptidão, o que mais gostavam, ou ainda foram classificados pelas reparações mais rápidas e os serviços mais complexos e igualmente distribuído pelo conhecimento técnico e interesse no reparo. Para solucionar este impasse ele usou do fenômeno da **regra**, onde ele definiu uma norma independente de ser formal ou não e utilizou do seu poder para que ela fosse implementada (SCHATZKI 2002).

Para melhorar sua empresa nos aspectos gerenciais e operacionais, o gestor participa de um grupo associativista estadual onde é trabalhada a negociação conjunta de equipamentos técnicos e peças de automóveis compradas mensalmente, o que diminui os custos e gera renda para os empresários envolvidos. Ações de melhoria na identidade da empresa, como o desenvolvimento e exposição da missão, visão e valores, a colocação de placas de identificação dos espaços, o registro e o tratamento das reclamações, e a realização com controle mensal da pesquisa de satisfação. Todas essas implantações têm como objetivo o andamento da empresa sem a presença dele, ou seja, aqui identificamos o fenômeno **teleoafetivo** citado por Schatzki (2002). O associativismo, exposto como uma opção encontrada pelo líder para melhorar a sua empresa, contribuiu para o desenvolvimento dos seus colaboradores, para as práticas sociais e para ações de divulgação da sua empresa. A atividade voluntária auxilia na construção do seu **entendimento**, contribuindo para o desenvolvimento da habilidade dele em realizar as atividades (SCHATZKI 2002).

Utilizando, novamente, do seu *know-how* ou **entendimento**, segundo Schatzki (2006), o gestor com a contribuição do associativismo, desenvolveu um fluxo de procedimentos que define tudo o que deve ser analisado em um veículo, também conhecido como *checklist*. Essa prática ainda pode ser associada à estrutura **teleoafetiva** (SCHATZKI, 2002), pois contribui com a finalidade da organização que é a qualidade do serviço ofertado.

Nos seus relatos foi exposto que no associativismo, tendo cargo de coordenação, há a necessidade da sua empresa e do seu perfil serem exemplos, pois ele é uma espécie de “vitrine”, suas práticas são replicadas. E isto está ligado diretamente ao slogan da sua empresa, ou seja, “especializada em confiança”.

Por fim, na entrevista com o gestor, o mesmo destaca que:

Como tenho este cargo de liderança na Associação Comercial, preciso ser exemplo, pois sou o primeiro a ser investigado quanto às decisões que tomo, e, além disso, o bom serviço é fundamental para manter os clientes, pois no nosso mercado o “boca-a-boca” é a principal propaganda.

Esse relato é associado à dimensão **teleoafetiva** apontada por Schatzki (2002) destinada ao propósito fim da sua empresa.

### 6.3 CATEGORIA DE ANÁLISE CA3: Escola Empreendedora

Para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia pode ser considerada a partir de um processo visionário, a qual foi explicada desde a perspectiva da Escola Empreendedora de formação da estratégia, considerando como central a visão do líder nesse processo.

Analisando o perfil do gestor com o foco na Escola Empreendedora é possível afirmar que o seu perfil é de buscar novos negócios, analisar propostas empresariais, e realizar cálculos financeiros e pesquisa de mercado, para comprar possíveis novos empreendimentos. O interesse é ocupar sua mente e o seu tempo com atividades empreendedoras e a busca de novos negócios. Em suas palavras: “Foi por meio destas mudanças implementadas que em 2014 consegui analisar o mercado e comprar uma franquia de produtos naturais em Florianópolis. Ainda estudo a possibilidade de transformar minha empresa em franquias”.

Além de manter a qualidade já reconhecida, o gestor tem mais um interesse com a empresa, fazer com que ela exista sem a necessidade de ele estar presente. Hoje ele já consegue se

ausentar 70% do tempo enquanto a mesma está em funcionamento. Possui um forte viés associativista, participando de grupos empresariais que discutem o tema, reparação automotiva em Florianópolis e em Santa Catarina, disponibilizando, por mês, aproximadamente, 20 horas voluntariamente.

Nesses grupos, ele faz *networking*, *benchmarking*, constrói ações conjuntas, busca o desenvolvimento do mercado de reparação, investe em divulgação da sua empresa e na qualidade do serviço ofertado pelo corpo técnico. Das participações mais relevantes, ele coordena o grupo local e faz parte da diretoria do núcleo estadual.

As ações dos grupos local e estadual que já foram executadas e as que estão em andamento são: Capacitação técnica para o corpo técnico e gerencial, totalizando oito horas mensais. Missão empresarial para buscar *benchmarking* em outros países realizada anualmente. Ação durante a baixa temporada, de divulgação conjunta, conhecida como “Mão na Roda”, é uma promoção de três diárias de veículo grátis para o cliente, enquanto ele deixa o seu carro para reparo, esta campanha é executada em parceria com uma locadora de veículos

Ou seja, as características empreendedoras existem, e sua visão do negócio direciona o processo de tomada de decisão da empresa, assim como evidencia as características do perfil empreendedor relacionadas com o desenvolvimento de pequenos negócios.

#### 6.4 CATEGORIA DE ANÁLISE CA4: Microempresa familiar

Desde Donnelley (1964) para uma empresa ser considerada familiar ela precisa estar com uma só família há pelo menos duas gerações, assim, ela só é considerada familiar após uma sucessão. Já para Leoni (1991) e Lodi (1993) a empresa para ser considerada familiar deve ter o controle em **quatro** aspectos: ela precisa ter **propriedade** sobre a empresa, os valores disseminados são o da **família**, a família é detentora e influencia as **diretrizes** estratégicas e ainda ela determina o processo **sucessório**.

Observamos no caso estudado que ela foi arrendada e hoje é administrada pelo neto do fundador, ou seja, ocorreu uma sucessão no controle administrativo. Além disso, pelas suas características, é notável a presença do líder na tomada das decisões estratégicas, assim como, o controle administrativo do empreendimento que é realizado por parte do líder (gestor).

Destaca-se, ainda, que dentre as características de microempresa familiar os eventos do dia a dia são marcados, normalmente, pela participação do gestor (membro da família); neste caso o que se percebeu é que o gestor busca profissionalizar a empresa visando se afastar da mesma para que a empresa tenha autonomia e sua influência seja reduzida promovendo maior participação de todos na tomada de decisão.

#### 6.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – Questão de pesquisa e Proposição

Assim, analisando a **questão de pesquisa**: *Como ocorre a formação da estratégia considerando a perspectiva da prática cotidiana e a figura do empreendedor neste processo?*

Elaborou-se a **proposição teórica**: *A formação da estratégia ocorre de acordo com as dinâmicas do dia a dia (estratégia como prática) caracterizando a estratégia emergente e, de acordo com as considerações do empreendedor visionário, típico da microempresa de forma deliberada, simultaneamente.*

Uma microempresa de reparação automotiva tem um fluxo de ações e rotinas que se alteram no dia a dia dependendo da situação (emergência) que surge. Tudo inicia com a chegada do cliente na organização, a análise do veículo, a aprovação do orçamento, a execução da tarefa, o pagamento e a retirada do automóvel.

Durante esse fluxo observou-se as melhorias implementadas. Elas iniciaram com as mudanças estruturais tipicamente deliberadas, e utilizando o processo *middle-up-down*, passando pelas alterações apontadas na estratégia como prática e citadas por Schatzki onde a alteração no *slogan* está diretamente ligada a característica **teleoafetiva**, ou seja, a ideia fim da organização.

O *know-how* ou **entendimento** do gestor melhorou, por exemplo, o fluxo das atividades a partir da chegada do veículo, ou ainda também chamado de *check-list* e as **regras** foram identificadas durante o processo de distribuição das comissões. A Escola Empreendedora foi evidenciada a partir da postura visionária do líder em buscar novos investimentos, e em aceitar a contribuição dos colaboradores durante o processo de decisão estratégica. E por fim, acredita-se que as características da empresa familiar encontradas no processo de arrendamento e a mudança no controle gerencial da organização, aproximam o gestor dos colaboradores facilitando o processo de interação, tomada de decisão e alcance dos objetivos e resultados propostos.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi analisar a formação da estratégia e a estratégia como prática, após a mudança do gestor de uma microempresa de reparação automotiva, na cidade de Florianópolis/SC. Foram estudados os seis anos posteriores a mudança da figura do gestor. Para observar as práticas estratégicas foram consideradas as perspectivas de Schatzki em artigos escritos por ele entre os anos 2000 e 2006, o perfil do gestor, como sendo participante da escola empreendedora exposta por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) e os tipos de estratégias conhecidas desde as produções de Mintzberg; Waters (1985) e Andersen (2004) com o conceito de processo de formação da estratégia integradora, os quais serviram de base para compor o referencial teórico que deu suporte ao estudo empírico.

Fundamental na análise foi observar e compreender a evolução da empresa com a mudança do gestor, a sua mentalidade e os seus propósitos. Sua colaboração na exemplificação da necessidade de ouvir seus empregados. As mudanças aplicadas com o seu *know-how* para ter um ambiente de trabalho melhor e um local mais agradável aos seus clientes. Nunca afastando estas ações do seu objetivo maior que focou no intuito de ter a confiança do seu cliente e do seu trabalhador e, ainda, mexer nos processos para que a empresa pudesse prosseguir sem a necessidade da sua presença diária (caracterizando o perfil de empreendedor visionário proposto na teoria).

Com a elaboração deste estudo de caso foi possível contribuir com a microempresa estudada dando mais ênfase à gestão da organização e mostrando a relevância de inserir seus colaboradores na tomada de decisão. Foi possível também associar as práticas implementadas com as teorias sobre estratégia estudadas, propiciando apontar que mudanças futuras continuarão ocorrendo e que o suporte teórico pode ser um apoio que oferece maior credibilidade e consistência para a tomada de decisão.

Já para a academia é importante observar como as metodologias se apresentam em estudos empíricos. Com isso a contribuição deixada foi a análise da prática a partir de um conjunto de autores, e foi notado que essas práticas estão em conformidade com os estudos teóricos.

Um limitador nesta produção foi o tempo para coleta de dados, isso fez com que as entrevistas fossem mais sucintas, perdendo em alguns momentos, a identificação de possíveis práticas inovadoras. Outra dificuldade, relacionada ainda ao mesmo limitador foi o pouco tempo despendido para a observação do funcionamento da organização; acredita-se que com mais análises é possível analisar com maior aprofundamento a vivência do processo de formação da estratégia a partir das dinâmicas práticas que movem a empresa.

Estudos futuros poderiam aplicar estas abordagens teóricas em empresas do terceiro setor ou até mesmo em entidades públicas, para analisar o comportamento das estratégias abordadas em outros ambientes ou episódios específicos nesse setor, propiciando estudos comparativos que avancem no conhecimento do tema.

## REFERÊNCIAS

ABRAESA- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS PARA EXCELÊNCIA DA REPARAÇÃO AUTOMOTIVA. Disponível em <http://www.abraesa.org.br>. Acessado em 01 de julho de 2015.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v.33, n.2, p. 184-200, April, 2000.

ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, Oxford, v. 22, n.3, p.263-272, 2004.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DONNELEY, R.G., The family Business, **Harvard Business Review**, v.42, n.4, agosto 1964.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14 n.4, p. 532-550, 1989.

FENABRAVE – FEDERAÇÃO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Disponível em <http://www.fenabrave.org.br>. Acessado em 01 de julho de 2015.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, **Academy of management Review**, v.25 n.1, p.154-177, 2000.

FLOYD, S.W.; WOOLDDRIDGE, B. Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, n.13, p. 153-167, 1992.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

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

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice**: an activity-based approach. London: SAGE Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research, **Strategic Organization**, (DOI: 10.1177/1476127015604125) p. 1-12, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n. 1 p. 5-27. 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing**: Towards an Activity-based View. 2003.

LEI COMPLEMENTAR nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acessado em 03 de julho de 2015.

- LEONE, M. N. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, Salvador, **Anais...** Salvador, 1991.
- LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo. Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. p. 127-148. 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6 n.3 p.257, 1985.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v.29, n.3, p. 9-38, 1988.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. Londres: Sage, n. 2, p. 134-164, 2003.
- THOCHIM, W. M. K., Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**. v. 12, p.355-366, 1989.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR – CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London/NewYork: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. A New Societist Social Ontology. **Philosophy of the social Sciences**, 2003.
- SCHATZKI, T. R. The Sites of Organizations. **Organizations Studies**, 2005.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as the happen. **Organization Studies**, 2006.
- SEBRAE- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Comece certo, São Paulo, 2012.
- SEBRAE- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis>. Acessado em 03 de julho de 2015.
- SILVA, J. C. S.; FICHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: caso da organização ODEBRECHT. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **The academy of Management Annals** v.6, n.1, p. 285-336, 2012.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613 -634, 2006.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.