

A óptica na práxis estratégica das pequenas e médias empresas: percepção dos consultores externos nas organizações

Esdras Antunes do Nascimento¹

RESUMO

A práxis organizacional estratégica representa um conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes, para a orientação e sobrevivência de uma organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse processo, os praticantes escolhem e adaptam as práticas existentes no contexto organizacional, bem como sintetizam práticas novas provenientes do ambiente extraorganizacional. Para Walter, Augusto e Fonseca (2011) as intervenções de consultorias se configuram como uma alternativa capaz de observar e relatar o fazer estratégico organizacional, tido como complexo e difuso. Pode-se associar a visão dos consultores com o conceito da óptica, que explica, a partir das proposições quanto às trajetórias seguidas pela luz, o estudo da natureza constitutiva da luz, as causas dos defeitos da visão, a projeção de imagens, o funcionamento de espelhos, a estrutura do átomo, entre outras coisas. Assim, este estudo investigou a práxis estratégica nas pequenas e médias empresas, sob a percepção dos consultores externos, a partir da aceitação de novas práticas pelos praticantes, descrevendo a interação dos estrategistas na adoção e sintetização destas práticas, bem como verificando como ocorre o processo legitimação e mudança isomórfica. A base teórica para realização da pesquisa foi sustentada na abordagem da estratégia como prática, associando-a com a teoria institucional, permitindo uma aproximação na relação existente entre o isomorfismo e a legitimação institucional com a adoção e sintetização de práticas pelos estrategistas organizacionais. Este é um estudo qualitativo, do tipo descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com consultores de pequenas e médias empresas do estado da Bahia. Esses dados foram organizados e categorizados para interpretação por meio da análise de conteúdo. Como resultado a pesquisa apresenta um reconhecimento dos consultores enquanto atores importantes no fazer estratégico, o que contribui para a adoção e legitimação de práticas novas pelos praticantes nas organizações, repercutindo em mudanças isomórficas e melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Práxis, Consultores, Estratégia como Prática, Teoria Institucional.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. E-mail: eanascimento7@gmail.com

INTRODUÇÃO

O pensamento em estratégia é objeto de estudo proeminente no campo das organizações, iniciado na década de 1960 por autores como Alfred Chandler, Igor Ansoff e Keneth Andrews com uma perspectiva na estruturação da estratégia. A partir dos anos 1980, Mintizberg e Porter inovaram com modelos de formulação e escolha de estratégias fundamentados em base econômica e posicionamento. Já na década de 1990, Barney, Prahalad e Hamel contribuíram com reflexões no campo dos recursos organizacionais e competências essenciais (CANHADA; RESE, 2009).

No entanto, como resultado do desenvolvimento dos estudos sobre estratégia, em 1996, Richard publicou na revista *Long Range Planning* o artigo “*Strategy as Practice*”, que mapeou o desenvolvimento do pensamento estratégico a partir da década de 1960, até a identificação do movimento emergente da Estratégia como Prática Social. Nesse artigo seminal Whittington (1996) apresenta uma perspectiva da estratégia organizacional que considera a estratégia como uma prática social, executada por indivíduos, compreendendo que a pesquisa deve descer ao nível dos praticantes e estudá-los, de forma a ver como agem e interagem na organização, as suas habilidades, desempenhos, destrezas e discursos.

Em 2006, Whittington publicou o artigo “*Completing the practice turn in strategy research*”, apresentando uma estrutura de análise que, pretensamente, completaria a virada da prática nessa área de pesquisa ao considerar diferentes níveis da prática (micro e macro), com base nos conceitos de práticas, práxis e praticantes, fundamentais para a abordagem de estratégia como prática. No modelo proposto o autor evidencia as práticas da estratégia como rotinas comportamentais que incluem tradições e normas que figuram como guias para emprego de objetos e ação. A práxis, por sua vez, é particular no momento e no espaço, específica a cada contexto, e o praticante é o responsável pela compreensão das regras institucionalizadas (práticas), e, a partir daí, ocorre a consecução de suas atividades específicas (práxis).

Num resgate ao modelo de Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) definem que é a partir da interseção entre a práxis, as práticas e os praticantes, que ocorre o processo constante de se fazer a estratégia em uma organização, denominado *strategizing*. Para os autores, a estratégia é um tipo especial de atividade ligado à práticas específicas (reuniões, eventos, discursos, etc.) que tem influência direta nos resultados, direções, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa, ainda que as consequências não tenham sido pretendidas. Nessa perspectiva, os autores evidenciam que na construção do fazer estratégico os estrategistas escolhem e adaptam as práticas existentes no contexto

organizacional, bem como sintetizam práticas novas provenientes do ambiente extraorganizacional.

O estudo da estratégia como prática destaca a atuação de atores extraorganizacionais, tais como executivos, gestores, funcionários e consultores, nas suas complexas interações enquanto práticos da estratégia. Para Walter, Augusto e Fonseca (2011), os consultores têm um papel importante para a institucionalização das organizações atuando na legitimação de práticas estratégicas já desejadas por integrantes da organização e na elaboração dessas práticas como agentes isomórficos, concretizando-as em ações estratégicas. Essa interação dos consultores enquanto agentes isomórficos reflete a relação existente entre os níveis individual e organizacional e o nível institucional.

É possível conjugar também a estratégia como prática com a teoria institucional na perspectiva do campo organizacional, contribuindo para o modelo de Whittington (2002), onde o campo surge como meio propício para compreensão das dinâmicas que permitem a heterogeneidade, a variação e a mudança organizacional (SCHNEIBERG, 2007). O próprio Whittington (2006) postula que as práticas também podem ser oriundas de campos ou sistemas sociais mais amplos nos quais uma organização particular está inserida. Essa concepção permite considerar que a ação dos estrategistas de uma organização é influenciada e influencia o campo organizacional, e também que a adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas de uma organização é orientada por regras e recursos existentes no campo organizacional.

No entanto, compreendendo a dinâmica e complexidade das organizações, bem como todas as atividades que os atores executam para formulação e implementação de estratégias, concebe-se o fazer estratégico (*strategizing*) como subjetivo e difuso, ainda que numa dimensão de pequena empresa, mas possível de ser observado por meio de episódios ou sucessões de episódios. Deste modo, as intervenções de consultorias se configuram como uma alternativa capaz de observar e relatar o fazer estratégico organizacional (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011). Pode-se associar a visão dos consultores com o conceito da óptica, que explica, a partir das proposições quanto às trajetórias seguidas pela luz, o estudo da natureza constitutiva da luz, as causas dos defeitos da visão, a projeção de imagens, o funcionamento de espelhos, a estrutura do átomo, entre outras coisas.

Walter, Augusto e Fonseca (2011) ao revisitar o modelo de Whittington (2002) sugere maior investigação científica sobre o processo de adaptação das práticas estratégicas realizado pelos estrategistas, considerando a importância de se identificar o que influencia na decisão de sintetizar ou não uma prática a ser adotada e como esse processo é realizado nas organizações. Os consultores, por exemplo, podem sugerir diversas práticas estratégicas oriundas de outras organizações e o papel deles tem sido pouco explorado em pesquisas na área. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acrescentam que existem poucos estudos a respeito dos estrategistas

externos. Costa e Antonio (2016) revelam que, muito embora o recente movimento da estratégia como prática apresente a importância dos consultores, a verdade é que essa importância quase não se tem refletido na literatura.

Assim, o *insight* para a pesquisa teve origem na seguinte questão: como os consultores externos observam a realização da práxis estratégica nas organizações a partir da aceitação de novas práticas pelos praticantes? Como eles interagem com os estrategistas na adoção e sintetização destas práticas? Como ocorre o processo de legitimação e mudança isomórfica? Portanto, o presente estudo tem como proposta investigar a práxis estratégica nas organizações, sob a percepção dos consultores externos, a partir da aceitação de novas práticas pelos praticantes, descrevendo a interação dos estrategistas na adoção e sintetização destas práticas, verificando como ocorre o processo de legitimação e mudança isomórfica.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

São muitas as visões organizacionais relativas a formulação de estratégias. Dentre essas perspectivas emerge a estratégia como prática social (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004), fundamentada nas interações que acontecem entre os atores sociais no desenvolvimento prático das estratégias organizacionais (MONTENEGRO, 2013), além de atuar na investigação das interações e influências recíprocas entre as organizações no processo do fazer estratégico (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016). Assim, a estratégia como prática social pode ser compreendida como uma alternativa aos estudos mais tradicionais da estratégia, visto que se apresenta como uma tentativa de investigar detalhes que vão além de questões como os efeitos da estratégia no desempenho da organização (MONTENEGRO, 2013, p. 14).

A estratégia como prática social tem por retaguarda vários estudos realizados sobre teorias da prática. Montenegro (2013, p. 50-51) observa a chamada virada prática nas ciências sociais (VAARA; WHITTINGTON, 2012), fundamentada em trabalhos seminais de filósofos (FOUCAULT, 1980), sociólogos (DE CERTEAU, 1984; GIDDENS, 1984), antropólogos (BOURDIEU, 1990), etnometodólogos (GARFINKEL, 1967), teóricos da atividade (VYGOTSKY, 1978; ENGSTRÖM; MIETTINEN; PUNAMÄKI, 1999). Júnior (2016, p. 339), com base em Golsorkhi *et al.*, (2010, p.1), indica autores como Wittgenstein (1951); Foucault (1977); Dreyfus (1991); Tuomela (2005) oriundos da filosofia; Giddens (1984), Certeau (1984), oriundos da sociologia; os antropólogos Bourdieu (1996), Ortner (2006), os teóricos da atividade Vygotsky (1978), Engeström *et al* (1999), analistas como Fairclough (2003).

Para a compreensão de uma teoria baseada na prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) abordam três elementos: i) a práxis, que consiste nas rotinas dos atores organizacionais

e a relação entre essas ações e o contexto institucional, social e organizacional em que elas ocorrem; ii) as práticas, que referem-se as tradições, rotinas, procedimentos e normas que constituem o trabalho da estratégia, por meio dos hábitos sociais caracterizados na forma de fazer determinada atividade cultural; e iii) os praticantes, que compreendem os atores da ação, indivíduos que fazem e refazem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas.

A interseção entre a práxis, as práticas e os praticantes gera o *strategizing*, ou seja, o processo constante de se fazer a estratégia em uma organização, a partir da perspectiva do praticante. Para Balogun, Huff e Johnson (2003) o *strategizing* contempla o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserido. Já Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 7-8) definem o *strategizing* como “às ações, interações e negociações de múltiplos atores e às práticas situadas que eles fazem uso para cumprir as atividades estratégicas”. A Figura 1 apresenta a estrutura conceitual da análise da Estratégia como Prática Social.

Figura 1 – Práxis, prática e praticante



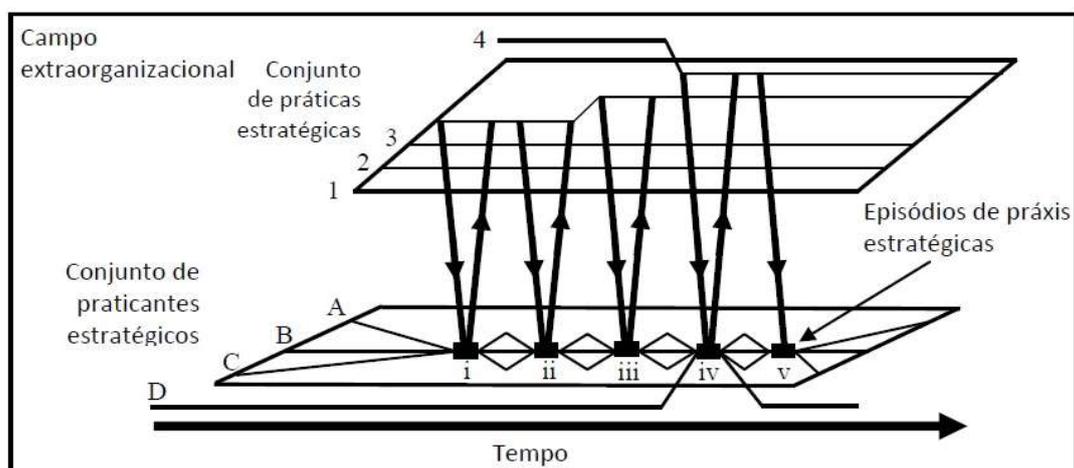
Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

A partir da representação gráfica dos conceitos adjacentes a teoria da estratégia como prática, observa-se que o processo do *strategizing* envolve a capacidade dos múltiplos atores, por meio de suas ações e interações, em influenciar as direções estratégicas organizacionais. No entanto, salienta-se que essas atividades estratégicas devem ser compreendidas no contexto social mais amplo. Segundo Whittington (2006), os atores trabalham de forma integrada, com base em uma forma específica de atuação definida socialmente.

MODELO DE WHITTINGTON

Walter, Augusto e Fonseca (2011) discutem o modelo de Whittington (2006, p. 621), que integra os níveis intraorganizacional e extraorganizacional a partir dos conceitos de práxis de estratégia, de práticas estratégicas e de praticantes em estratégia, conforme representação gráfica exposta na Figura 2.

Figura 2 – Integração entre práxis, prática e praticante



Fonte: Adaptado do Modelo de Whittington (2006, p. 621)

Nesse sentido, os autores demonstram o modelo de Whittington (2006) evidenciando no plano inferior o conjunto de praticantes estratégicos. Os praticantes integrantes da mesma organização são representados pelas letras A, B e C, já o praticante integrante do campo extraorganizacional é representado pela letra D. Os episódios de práxis estratégicas intraorganizacional são visualizados entre os pontos de ligação de “i” a “v”, destacados como eventos formais que acontecem na organização, tais como reuniões de planejamento estratégico, ou informais, como conversas. O conjunto de práticas estratégicas, por sua vez, é evidenciado no plano superior do modelo, representadas pelos números de 1 à 4, inerentes ao contexto organizacional e extraorganizacional e decorrentes das escolhidas realizadas pelos praticantes (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011, p. 285).

O processo de legitimação decorre da interação dos praticantes com as práticas, que podem alterar uma prática organizacional existente – tal como ocorre no episódio de práxis ii com a prática 3, representada pela dobra – tanto quanto incorporar uma prática nova –

conforme episódio iv da prática 4, que é trazida para a organização por um praticante extraorganizacional. Assim, a prática 4 representa as práticas que estão fora daquelas aceitas pela organização, mas que integram o seu campo extraorganizacional (Whittington, 2006).

Uma das implicações do modelo de Whittington (2006) para estudos de estratégia como prática é o uso da prática estratégica. Conforme observam Walter, Augusto e Fonseca (2011, p. 285) as setas descendentes do modelo sinalizam o peso de práticas em práxis, indicando tanto um conservadorismo quanto a possibilidade de mudança gerada, principalmente, por práticas extraorganizacionais (prática 4), não obstante, seja possível adaptar as práticas na práxis, como representa a dobra no episódio ii. Walter, Augusto e Fonseca (2011) consideram que o modelo emerge a discussão do modo pelo qual as práticas são usadas pelos estrategistas em sua práxis.

TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional contribui para a perspectiva deste artigo, principalmente sob a ótica do novo institucionalismo, que, influenciado pelo construtivismo social, partilha de uma visão da realidade construída pela atuação humana em situações sociais (FONSECA, 2003; VENTURA, 2004). De tal modo, a estratégia como prática se sustenta no ambiente socialmente criado e na realidade organizacional em constante construção por aqueles que dela fazem parte. Walter, Augusto e Fonseca (2011), ao citar Berger e Luckmann (1967) apontam para a construção social da realidade fundamentada nas ações dos atores (pessoas), por meio de suas interações e ações na realização das práticas organizacionais.

No modelo mencionado por Whittington (2006), os praticantes se configuram como centrais na socialização e na inovação de práticas estratégicas. É possível identificar a atuação dos consultores enquanto praticantes externos à organização, que contribuem estrategicamente para o campo organizacional intervindo na adoção de uma nova prática estratégica pelos praticantes. Os praticantes podem aceitar uma nova prática, optando pelo processo de sintetização e uso desta prática, resultando num processo de mudança na práxis organizacional (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011, p. 285). A partir da aceitação de uma nova prática, a práxis organizacional vai se estruturando em direção à homogeneidade, resultante do mecanismo isomórfico institucional (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (2005), afirmam que o processo isomórfico ocorre porque os tomadores de decisões nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas (HANNAN; FREMAN, 1977). DiMaggio e Powell (2005, p. 77-82) apresentam três mecanismos que fomentam o isomorfismo institucional: o coercitivo, derivado de influências políticas; o mimético, oriundo da imitação organizacional diante da incerteza ambiental; e o normativo, derivado, principalmente, de aspectos da

profissionalização, como normas, regulamentos e métodos de trabalho.

Deste modo, o papel desenvolvido pelos consultores pode elevar o nível de profissionalização do campo organizacional, contribuindo para uma maior quantidade de mudanças isomórficas institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Segundo Pascucci e Augusto (2010), os consultores têm uma influência significativa na adoção de práticas estratégicas nas organizações, desempenhando papéis de articulação, integração e execução, o que contribui, também, para uma perspectiva de legitimação de práticas e estratégias nas organizações em que atuam.

Um dos pressupostos centrais da teoria institucional se sustenta no fortalecimento das crenças e do campo organizacional como mecanismo de legitimação, estabilidade e sobrevivência em seu ambiente de atuação (GRIGOLETTO; ALVES, 2019). Assim, a homogeneização do campo organizacional, a partir da construção da práxis organizacional estratégica, contribui para legitimidade perante o público e outras organizações.

METODOLOGIA

O método adotado para esta pesquisa possui um caráter qualitativo, do tipo descritivo, uma vez que teve o intuito de explorar as descrições ricas das experiências dos consultores investigados em sua atuação nas pequenas e médias empresas como praticantes estratégicos. A natureza qualitativa proporcionou também a compreensão de como os consultores constroem seus entendimentos e estabelecem conexões a partir das suas percepções nas organizações. A perspectiva da pesquisa qualitativa favoreceu esta compreensão ao focar em comportamentos, interações, sentimentos e símbolos para desvelar o significado embutido nessas questões (KALOF, DAN & DIETZ, 2008).

Adotou-se enquanto estratégia de pesquisa o estudo de caso único, holístico e instrumental (GIL, 2009). Creswell (2007) e Martins (2008), associam o uso do estudo de caso a problemas de cunho prático, inerentes as relações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (GODOY, 2006). Essa perspectiva se adequa ao objeto de estudo que se propõe a investigar a participação dos consultores externos na realização da práxis estratégica nas organizações, suas interações com os estrategistas na adoção e sintetização destas práticas, bem como suas contribuições no processo de legitimação e mudança isomórfica.

Além disso, o estudo de caso é oportuno pelos motivos expostos: 1) a questão proposta para pesquisa é do tipo “como” (YIN, 2010); 2) não existe controle sobre eventos comportamentais dos atores pesquisados (YIN, 2010); 3) a estratégia focaliza um acontecimento contemporâneo, a estratégia como prática social (YIN, 2010); e 4) o estudo investiga as interações entre os atores organizacionais enquanto fenômeno social complexo

(YIN, 2010); 5) a imersão das relações sociais, explora a capacidade de aprofundamento dos estudos de caso em relação aos dados, às análises e aos resultados em comparação com outras estratégias de pesquisa (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015, p. 30); 6) o estudo de caso estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento (VENTURA, 2007); e 7) o estudo de caso enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema (VENTURA, 2007).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 5 (cinco) consultores de pequenas e médias empresas localizadas no estado da Bahia, que exercem a atividade profissional de forma autônoma, bem como atuam como consultores do Sistema Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas – SEBRAE. O roteiro de entrevista foi formulado com base na literatura a partir da perspectiva da estratégia como prática, com tipificação na unidade de análise denominada práxis estratégica. A unidade de análise está relacionada diretamente com o objeto ao qual a pesquisa se direciona, ou seja, o foco do pesquisador para a extração de conclusões (JOHNSON *et al.*, 2007) e a forma pela qual os dados são organizados para efeito de análise (ALVESMAZZOTTI, 2004).

As organizações orientadas pelos consultores são caracterizadas por empresas de pequeno e médio portes, com faturamento anual médio de 4,5 milhões, nos segmentos indústria, comércio e serviços compreendendo os seguintes ramos de atividade: alimentício, artigos de vestuário, educacional, mecânico, peças automotivas, veículos seminovos, supermercados, material de construção, tecnologia de informação, clínicas médicas e de fisioterapia. As empresas integram 6 dos 27 territórios de identidade do estado da Bahia, a saber: Sudoeste Baiano, Sertão Produtivo, Bacia do Paramirim, Bacia do Rio Grande, Velho Chico e Bacia do Rio Corrente. Esses territórios são compostos pelos municípios de Vitória da Conquista, Brumado, Livramento, Macaúbas, Barreiras, Bom Jesus da Serra, Serra do Ramalho, Guanambi, Licínio de Almeida, Coribe, Sebastião Laranjeiras, Candiba. O ciclo de vida médio de atuação das empresas no mercado compreende um período de dez anos.

Após a coleta dos dados no âmbito da unidade de análise, efetuou-se análise do conteúdo com base no modelo proposto por Bandin (2010, p. 280), consubstanciado nas seguintes fases: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Deste modo, os dados provenientes das falas dos entrevistados foram convertidos em textos, organizados e apreciados por meio da leitura flutuante. Em seguida, foram escolhidos os conteúdos integrantes do *corpus* da análise por critério de homogeneidade e pertinência. Estruturou-se o quadro teórico/pragmático do conteúdo, providenciou-se a referência das linhas de essência das mensagens e realizaram-se os recortes dos textos em unidades comparáveis de categorização para análise temática, classificação e agrupamento por analogia. Por conseguinte, foram preparados os sintagmas, codificação dos dados brutos dos textos em conteúdo e realizada a categorização. Cumpridas

as etapas descritas foram realizados o tratamento dos resultados obtidos e a sua interpretação. A categorização favoreceu a interpretação dos dados, na medida que proporcionou o desmembramento dos textos provenientes das entrevistas em categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise do conteúdo por intermédio da análise categorial se respalda enquanto melhor alternativa para estudar opiniões, percepções e crenças através dos dados qualitativos (Bardin, 2016).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A verificação dos dados coletados por meio das entrevistas repercutiu no desenvolvimento de categorias de análise para os resultados. Nas categorias iniciais foram selecionadas as primeiras impressões sobre a ótica dos consultores acerca das práticas, práxis e praticantes das estratégias nas pequenas e médias empresas que representaram o campo das intervenções de consultoria. Nas categorias intermediárias foram realizadas aglutinações das impressões iniciais a partir das narrativas dos entrevistados e do referencial teórico. Deste modo, os resultados da investigação ficam demonstrados em categorias finais assim constituídas: Perfil dos estrategistas das pequenas e médias empresas, Percepção das práticas estratégicas, Consultor visto como estrategista, Legitimação das práticas no campo organizacional, Sintetização das práticas pelos praticantes, Mudanças isomórficas e Práxis estratégica.

Perfil dos estrategistas das pequenas e médias empresas

Nesta categorização são descritos, em linhas gerais, os perfis médios dos estrategistas das pequenas e médias empresas intervencionadas pelos consultores entrevistados. Os estrategistas são os próprios praticantes, tanto pelo seu direto envolvimento no fazer estratégico, quanto pela base na definição de Jarzabkowski e Spee (2009), que se referem aos praticantes como as pessoas que realizam o trabalho de estratégia. Enquanto estrategistas eles realizam as atividades de formação, adaptação e execução das estratégias propostas, atuando como condutores da prática estratégica (WHITTINGTON, 2006).

De acordo com os relatos dos consultores entrevistados, os praticantes estratégicos das empresas intervencionadas são constituídos em sua grande maioria pelos próprios empresários, apoiados por gerentes e encarregados em cada caso. Mais da metade dos empresários responsáveis pelas pequenas e médias empresas intervencionadas são do sexo feminino, casadas, idade média de 40 anos e com experiências de gestão acumuladas em atividades empreendedoras e da família, com predomínio nos segmentos de prestação de serviços e escolaridade predominante do 3º grau. O perfil de sexo masculino, são gestores

com idade média de 45 anos, solteiros e com participação societária superior a dois sócios e negócios vinculados ao segmento do comércio e varejo e escolaridade predominante de Ensino Médio.

Na construção das práticas estratégicas os estrategistas agem de maneira experienciada com uma preocupação central no processo de compra/venda, manutenção dos clientes e enfrentamento da concorrência. Àqueles que esboçam uma maior organização utilizam metodologias empíricas para planejar. Outros se sustentam em orientações do SEBRAE e em consultorias para planejarem estrategicamente a partir dos instrumentos disponíveis na empresa, tais como demonstrativos de resultados, fluxos de caixa, balanços patrimoniais, pesquisas de mercado e concorrência, bem como diagnósticos empresariais. A adaptação e execução das estratégias tem relação direta com a cultura e com as competências gerenciais específicas de cada organização. Nas empresas intervencionadas de menor porte, por exemplo, essas ações acontecem em caráter prático e pouco formalizado, sustentadas em instrumentos de mensuração mais precários.

Percepção das práticas estratégicas

Esta categoria refere-se a percepção dos consultores quanto ao conjunto de práticas identificadas nas pequenas e médias empresas em nível organizacional. Para Jarzabkowski (2005) as práticas estratégicas são definidas em administrativas, relacionadas à organização e à coordenação da estratégia, tais como mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle e indicadores de desempenho; práticas discursivas, àquelas que oferecem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre a estratégia, tais como comunicação interna e com o público externo; e práticas episódicas são aquelas que criam oportunidades para a interação entre os praticantes no fazer estratégia.

A partir das verbalizações dos consultores, constatou-se, de forma genérica, que as práticas estratégicas administrativas são bastante relevantes nas pequenas e médias empresas intervencionadas. Os estrategistas focam sua atenção em ações de curto e médio prazo voltadas à perenidade dos negócios, atribuindo maior ênfase em decisões táticas diárias que propiciem segurança à manutenção da clientela, saúde financeira e sustentação da marca frente aos concorrentes. A assunção dessas práticas possui relação direta com as preocupações principais dos estrategistas, centradas, em sua maioria, na maximização de resultados e no enxugamento de custos.

Como práticas discursivas foram registrados aspectos relacionados à liderança no exercício de engajar os praticantes a participarem do fazer estratégico. Nesse sentido, os estrategistas registram dificuldades no convencimento dos praticantes a estarem imbuídos na formulação, bem como na adaptação e execução das estratégias. Há registros de que o

consultor, muitas vezes, cumpre um papel de validador das práticas já pensadas. Nas falas dos entrevistados observa-se, também, representações sobre os recursos de linguagem com vocabulários específicos e símbolos característicos de cada organização utilizados como mecanismos de interação na concepção da estratégia.

Já as práticas episódicas foram assinaladas em reuniões formais de planejamento previamente organizadas e em conversas informais, principalmente relacionadas a sintetização das práticas estratégicas. Encontros externos ao ambiente de trabalho também foram pontuados como exemplo destas práticas. Essas ações são importantes para promoção da interação entre os praticantes e entre as diversas áreas que integram as práticas estratégicas, bem como para tratar da estratégia em si.

Não obstante, cabe salientar que as práticas estratégicas não são necessariamente figuradas nos afazeres visíveis dos atores por si, mas em regularidades transmitidas cultural e historicamente e detectadas através dos padrões de atividades que realmente são realizados (MONTENEGRO, 2013 p.24).

Consultor visto como estrategista

Esta categoria relaciona-se com a compreensão dos estrategistas das pequenas e médias empresas sobre o papel do consultor enquanto ator importante no fazer estratégico organizacional. Os atores externos não fazem parte da organização, porém têm grande influência sobre as questões estratégicas do ambiente empresarial (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON *et al.* 2007; WHITTINGTON, 2003; 2006a).

Observando as falas dos consultores verificou-se que os estrategistas das pequenas e médias empresas os reconhecem como atores que contribuem para o fazer estratégico. A sensação de falta de conhecimento ou de recursos dos estrategistas identificada por meio dos relatos transpostos pelos entrevistados - “sabemos o que precisa ser feito, mas não sabemos como fazer” - favorecem ao caráter de credibilidade aos consultores e as práticas introduzidas por eles. Para os estrategistas, esses atores externos auxiliam na condução dos negócios direcionando a organização na construção dos instrumentos de planejamento, controle de custos e mensuração de resultados que favorecem a visibilidade de mercado frente aos clientes e o posicionamento assertivo face aos concorrentes.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) destacam que o trabalho dos consultores é pretendido por muitas organizações para desenvolver, bem como para validar estratégias. Salienta-se que a crença de que a contratação de consultoria é importante para o desenvolvimento de projetos e norteamo empresarial, também dialoga com a legitimidade de caráter tradicional prevista por Weber (2000).

Legitimação das práticas no campo organizacional

Nesta categorização são observadas as legitimações das práticas estratégicas das pequenas e médias empresas que repercutem em mudança no campo organizacional. De acordo com Walter, Augusto e Fonseca (2011) as organizações exercem influência sobre as práticas estratégicas, na medida que os estrategistas colocam em uso, em sua práxis cotidiana, as práticas estratégicas da organização, reforçando, adaptando e sintetizando-as.

A partir do relato dos consultores observa-se que a dinâmica das consultorias segue ao modelo de ordenamento hierárquico das categorias descritivas proposto por Figueira e Rocha-Pinto (2019): os fundamentos de artefato, o questionamento ao agente, a observação da prática e a construção coletiva. Os fundamentos de artefato são evidenciados na busca pelas rotinas organizacionais e pelos documentos que demonstram a performance do negócio. Os consultores buscam correspondências entre as narrativas dos estrategistas e a observação das práticas em relação aos artefatos, as declarações e a aplicação das práticas. Eles relatam que a partir desse diagnóstico é proposto um trabalho de sensibilização para a construção de um relacionamento com os estrategistas, bem como para impulsionar o envolvimento destes.

Assim, os consultores propõem uma nova prática ou auxiliam os estrategistas na validação de uma prática pelos praticantes que repercutem para o campo organizacional e vão assumindo um caráter de legitimidade (WHITTINGTON, 2006).

Sintetização das práticas pelos praticantes

Esta categoria demonstra o processo de sintetização das novas práticas sugeridas pelos consultores no fazer estratégico. Segundo Suddaby, Seidl e Lê (2013), as ações tomadas pelos estrategistas vêm da cognição destes em lidar com a ambiguidade e incerteza, o qual emerge da práxis cotidiana, em busca de legitimidade perante o mercado. Com base nas perspectivas da Estratégia como Prática Social e da Teoria Institucional, pode-se ter a noção de que a estratégia não se forma sem perpassar pelos atores de cada organização, a partir dos processos de interpretação do modelo, análise do contexto extraorganizacional e negociação entre diferentes atores.

Com base no registro dos consultores é possível notar que o processo de aceitação de uma prática advinda do campo extraorganizacional pelos estrategistas de pequenas e médias empresas ocorre de maneira gradual. O nível de confiança e aceitação de uma nova prática se torna mais consistente à medida que as intervenções vão ocorrendo, bem como quando as observações e mensurações dos primeiros resultados vão sendo evidenciados. Exemplo disso é uma ação estratégica de gerenciamento de custos somente ser aceita e compreendida quando da apresentação do relatório trimestral de resultados e a demonstração de como as finanças da

empresa se comportou frente as ações estratégicas implantadas no negócio. A partir deste ponto os estrategistas passam a compreender que a ação adotada não reflete um mero enxugamento de custos, mas um aprimoramento das práticas de gerenciamento. Com a credibilidade mais consubstanciada, os estrategistas passam a evidenciar mais detalhes das dinâmicas do negócio e os atores vão construindo os direcionamentos estratégicos, sintetizando a nova prática para o alinhamento aos objetivos empresariais, uma vez também compreendidos.

É possível perceber que os consultores atuam como mediadores e ajudam os estrategistas na construção de um conhecimento utilizável durante suas interações (SCHEIN, 1999) e desse modo as novas práticas vão sendo sintetizadas para o fazer estratégico organizacional. Nesse sentido, os consultores atuam como fontes de ideias e os estrategistas (empresários, gerentes e encarregados) desempenham funções de captação, edição e transporte destas para aplicação nas práticas administrativas, discursivas e esporádicas.

Mudanças isomórficas

Essa categoria tem o intuito de demonstrar o processo de mudança organizacional a partir da decisão de adotar novas práticas oriundas do ambiente extraorganizacional. Para DiMaggio e Powell (2005), os atores externos, como consultores, desempenham papéis importantes no processo de mudança isomórfica institucional, como por exemplo, ao influenciar as organizações na adoção de práticas externamente legitimadas e na mudança no comportamento organizacional interno, consubstanciado em novas práxis estratégicas.

Os consultores narram que a legitimação contribui para promoção do trabalho de consultoria, que visa como objetivo principal a mudança de *status quo* organizacional. Nesse sentido, no processo de construção coletiva os consultores atuam com uma abordagem mais ostensiva e estruturada num processo de coleta das percepções dos praticantes, de confirmação com outros praticantes/sujeitos envolvidos e de alinhamento do entendimento sobre as rotinas com todos eles, conjuntamente. Deste modo, ocorre uma construção abstrata das rotinas por meio dos vários entendimentos coletivos que vão se perpetuando numa mudança organizacional. A legitimação de uma nova prática é incorporada pelos praticantes, percebendo-se o indício da ocorrência de um isomorfismo mimético institucional.

Segundo DiMaggio e Powell (2005), dado que o efeito do isomorfismo institucional é a homogeneização, o melhor indicador de mudanças isomórficas é a redução em variação e diversidade. É relevante compreender que essas novas práxis devem transcender o limiar da legitimação na adoção de uma nova prática para efetivamente promover uma melhoria no desempenho organizacional.

Práxis estratégica

Nessa categoria analítica observa-se como o processo de legitimação de práticas pelos praticantes contribui para o aprimoramento da práxis organizacional e, por conseguinte, para o *strategizing*.

Como demonstrado nos itens anteriores é inequívoca e constante a percepção dos consultores como atores estratégicos, o que favorece o processo de legitimação das práticas estratégicas. Outrossim, pelo apontamento dos entrevistados, os estrategistas ratificam que a construção das práticas estratégicas num processo coletivo ostensivo impulsionado pelos consultores, proporciona o envolvimento dos diversos setores da organização que desempenham papéis distintos e sem interconexão, bem como promove uma aproximação de indivíduos e grupos desconexos em suas práticas estratégicas diárias. Essas ações são importantes para a formulação da práxis estratégica organizacional, representada exatamente por um conjunto de atividades locais que vão se tornando socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e sobrevivência de uma organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). É o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserido, que contribui para o *strategizing* (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar a práxis estratégica nas organizações, sob a percepção dos consultores externos, a partir da aceitação de novas práticas pelos praticantes, descrevendo a interação dos estrategistas na adoção e sintetização destas práticas, bem como verificando como ocorre o processo de legitimação e mudança isomórfica.

Numa perspectiva de estudo qualitativo, do tipo descritivo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com consultores de pequenas e médias empresas nos territórios de identidade do estado da Bahia. Esses dados foram organizados e categorizados para interpretação por meio da análise de conteúdo, nas seguintes categorias de análise: Perfil dos estrategistas das pequenas e médias empresas, Percepção das práticas estratégicas, Consultor visto como estrategista, Legitimação das práticas no campo organizacional, Sintetização das práticas pelos praticantes, Mudanças isomórficas e Práxis estratégica.

Os resultados obtidos revelam que: 1) Muito embora haja um predomínio de experiências empreendedoras e/ou em negócios familiares, bem como da formação acadêmica dos estrategistas, na multiplicidade das organizações intervencionadas pelos consultores entrevistados identifica-se uma dominância empírica na construção de práticas estratégicas. Não obstante, práticas estratégicas foram conhecidas, em especial, práticas administrativas

representadas por decisões táticas diárias visando a manutenção dos clientes, redução de custos e monitoramento das concorrências. Práticas discursivas relacionadas a liderança no exercício de engajar os praticantes a participarem do fazer estratégico e práticas episódicas como reuniões formais de planejamento e conversas informais também foram reveladas; 2) Os consultores são percebidos como atores importantes no fazer estratégico, sendo considerados, para além de desenvolvedores, legitimadores das práticas estratégicas já formuladas pelos estrategistas; 3) A legitimação de novas práticas advém da construção coletiva do fazer estratégico a partir de mecanismos de sensibilização para estreitamento da relação e envolvimento dos estrategistas; 4) A sintetização das novas práticas é um processo patente nas pequenas e médias empresas, que perpassa pelos sentidos nos atores com base em critérios de interpretação, compreensão e confiabilidade das práticas estratégicas; 5) Os consultores são manifestos atores no processo de mudanças isomórficas, com atuação numa abordagem ostensiva que visa impulsionar a organização para uma mudança de *status quo* resultando em melhoria do desempenho organizacional; 6) A práxis estratégia e o *strategizing* são concebidas na construção compartilhada entre os atores favorecida pela aproximação de indivíduos e grupos (praticantes) de áreas distintas, associando as atividades diárias ao contexto institucional representado no campo organizacional.

Vale ressaltar a importância deste estudo e sua contribuição para análise do tema, que busca compreender a práxis estratégia em pequenas e médias empresas a partir da atuação de atores externos (consultores) no fazer estratégico. Walter, Augusto e Fonseca (2011), destacam a relevância de analisar a práxis de estrategistas externos, como os consultores, e suas consequências para as práticas estratégicas das organizações.

Como proposta de pesquisa futura, sugere-se que o estudo seja replicado com consultores que atuam com intervenções em pequenas e médias empresas integrantes de outros contextos brasileiros, para que seja possível também estender a compreensão das práxis estratégicas a partir do ponto de vista de outros atores.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday Anchor, 1967.

CANHADA, D. I.; RESE, D. N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FIGUEIRA, E. C. da S.; ROCHA-PINTO, S. R. da. Mapa ou território? A experiência de consultores na identificação de rotinas organizacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 4, 2019.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, v. 58, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIGOLETTO, F.; ALVES, M. A. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 2, p. 247-262, 2019.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. Sage, 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**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.

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

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente. **Revista de Administração de Empresas**, 44, RAE-FGV, São Paulo (out./dez.), pp. 21-31, n.4, 2004.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. e WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos**. 7.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JÚNIOR, H. A. A contribuição da estratégia como prática para o estudo da formação de estratégias em universidades. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 337-358, 2016.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. de. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015.

MONTENEGRO, L. M. **Um parlamento de múltiplos atores: um estudo sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede para o entendimento da governança e dos resultados estratégicos de cursos de graduação em administração de instituições de ensino superior particulares de Curitiba**. 205 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

PASCUCCI, L.; AUGUSTO, P. O. M. Micro activities and institutionalized practices: the role of business consultants in strategizing. In: INTERNATIONAL STRATEGY AS PRACTICE WORKSHOP IN NORTH AMERICA, 1, 2010, Montreal. **Proceedings...** Montreal: HEC, 2010.

SCHEIN, E. H. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

SCHNEIBERG, M. What's on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900–1950. *socio-Economic review*, v. 5, n. 1, p. 47-80, 2007.

VENTURA, E. C. Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo do movimento pela responsabilidade social no setor bancário. **Projeto de doutorado– Ebape/FGV**, Rio de Janeiro, 2004.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; DA FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos Ebape**. BR, v. 9, n. 2, p. 282-298, 2011.

WALTER, S.; AUGUSTO, P. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 10, n. 1-2, p. 102-111, 2011.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**. v. 29, n. 5, 1996.