



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**INTERFACES ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E
RACIONALIDADE: O CASO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES
ATUANTES EM MARIANA-MG**

DAIANA DE FÁTIMA ARANTES ARCANJO

MARIANA

2023

DAIANA DE FÁTIMA ARANTES ARCANJO

**INTERFACES ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E
RACIONALIDADE: O CASO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES
ATUANTES EM MARIANA-MG**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Universidade Federal de Ouro
Preto como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Profa. Dra. Fernanda Maria
Felício Boava**

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A668i Arcanjo, Daiana De Fatima Arantes.

Interfaces entre estratégia como prática social e racionalidade no âmbito de pequenas organizações atuantes em Mariana - MG.

[manuscrito] / Daiana De Fatima Arantes Arcanjo. - 2023.

50 f.: il.: color..

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Estratégia (Filosofia). 2. Pequenas e médias empresas - Administração - Mariana (MG). 3. Racionalismo. 4. Serviço social - Mariana (MG). I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.21(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Daiana de Fátima Arantes Arcanjo

Interfaces entre estratégia como prática social e racionalidade no âmbito de pequenas organizações atuantes em Mariana - MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 17 de agosto de 2023

Membros da banca

Doutora - Fernanda Maria Felício Macedo Boava Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora - Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/08/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/08/2023, às 15:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0580475** e o código CRC **886F74F3**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por ter me concedido forças para passar por esse período e agora estar concluindo mais essa conquista em minha vida.

A minha família que sempre me apoiou e entenderam minha ausência em momentos especiais, meu marido Renan pelo companheirismo ao longo do caminho.

Aos meus colegas de classe pelas trocas, ajudas e amizade nessa caminhada.

Aos meus amigos e familiares que contribuíram para a realização deste.

Aos professores da UFOP que passaram nessa jornada comigo e transmitiram seus ensinamentos. Especialmente agradeço à orientadora, Dra. Fernanda Boava, por apoio e motivação e não deixar que desistisse do objetivo final.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Dai graças ao Senhor porque ele é bom!
Salmos 117:1

RESUMO

A estratégia se apresenta com múltiplos conceitos na literatura, se aplicando a diversos contextos e ambiente. Todavia, a estratégia como prática social apresenta uma perspectiva dessa como ações que ocorrem no cotidiano organizacional, trazendo como protagonista do processo estratégico, o gestor e suas relações sociais dentro das organizações. Diante desse protagonismo, tem-se o interesse pela questão da racionalidade do estrategista no processo de promoção da estratégia. A partir disso, o presente estudo pretende desvelar as interfaces entre estratégia como prática social e racionalidade no âmbito de micro e pequenas organizações atuantes em Mariana-MG. Para tal, elaborou-se uma pesquisa qualitativa descritiva respaldada na realização de entrevistas semiestruturadas com 15 gestores de organizações que atuam no setor de comércio varejista de calçados e vestuários. A aplicação deste roteiro concentrou-se na investigação da estratégia como prática social, envolvendo uma análise das atividades rotineiras e como estas são desenvolvidas, além de identificar as relações sociais nesses processos e o protagonismo do estrategista e sua racionalidade. Após a obtenção dos dados coletados, efetuou-se uma análise de conteúdo, a qual permitiu chegar em resultados que demonstraram que a estratégia se encontra diluída nas atividades organizacionais e nas interações sociais. Assim, essa diluição evidencia que no âmbito da estratégia como prática social o estrategista, gestor das organizações, executa estratégias empregando de forma predominante sua racionalidade instrumental. A ausência de formalização da estratégia nas organizações investigadas faz com que as ações sejam produtos de um saber fazer, bem mais destacado que um saber pensar. Portanto, conclui-se que a partir da supremacia da racionalidade instrumental na concepção da estratégia como prática social, o sujeito estrategista maximiza o caráter funcional da estratégia em detrimento do seu papel de direcionamento do futuro das organizações.

Palavras-chave: Estratégia; Prática Social; Racionalidade; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The strategy is presented with multiple concepts in the literature, applying to different contexts and environments. However, the strategy as a social practice presents a perspective of this as actions that occur in the organizational routine, bringing the manager and his social relations within organizations as the protagonist of the strategic process. Given this protagonism, there is interest in the question of the rationality of the strategist in the strategy promotion process. Based on this, the present study intends to reveal the interfaces between strategy as a social practice and rationality within the scope of micro and small organizations operating in Mariana-MG. To this end, a descriptive qualitative research was carried out, supported by semi-structured interviews with 15 managers of organizations that operate in the footwear and clothing retail sector. The application of this script focused on the investigation of strategy as a social practice, involving an analysis of routine activities and how they are developed, in addition to identifying the social relations in these processes and the strategist's protagonism and rationality. After obtaining the collected data, a content analysis was carried out, which led to results that demonstrated that the strategy is diluted in organizational activities and social interactions. Thus, this dilution shows that within the scope of strategy as a social practice, the strategist, manager of organizations, executes strategies predominantly employing his instrumental rationality. The lack of formalization of the strategy in the investigated organizations makes the actions the products of a know-how, much more prominent than a know-how to think. Therefore, it is concluded that from the supremacy of instrumental rationality in the conception of strategy as a social practice, the strategist subject maximizes the functional character of the strategy to the detriment of its role in directing the future of organizations.

Keywords: Strategy; Social Practice; Rationality; Micro and Small Companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Roteiro de entrevista semiestruturado.....	26
Quadro 2 - Identificação do Gestor e área de atuação.....	27
Quadro 3 - Unidade categorizada 1 – Estratégia como prática no cotidiano organizacional..	29
Quadro 4 -Unidade categorizada 2 - Preponderância de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual.....	31
Quadro 5 - Unidade categorizada 3 - Aspectos sociais no processo decisório.	32
Quadro 6 - Unidade categorizada 4 - Entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico	33
Quadro 7 - Unidade categorizada 5 - Atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia..	34
Quadro 8 - Unidade categorizada 6 - Influência de concorrentes no ambiente interno	36
Quadro 9 - Unidade categorizada 7 - Construção de sentido na relevância da estratégia organizacional.....	37
Quadro 10 - Unidade categorizada 8 - Estruturação das atividades organizacionais.....	39
Quadro 11 – As unidades categorizadas e os números de entrevistas nas quais foram identificadas.....	41
Figura 1 - Estrutura da Estratégia como Prática Social.....	18
Figura 2 - Síntese da relação de estratégia como prática social em pequenas e micro empresas do setor de calçados e vestuário atuantes na cidade de Mariana-MG	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. ESTRATÉGIA.....	14
2.1 Estratégia e Processo Estratégico.....	14
2.2 A estratégia como prática social.....	17
2.3 Estrategista.....	20
3. RACIONALIDADE.....	21
3.1 Racionalidade Instrumental.....	22
3.2 Racionalidade Substantiva.....	23
4. METODOLOGIA.....	24
4.1 Delineamento.....	24
4.2 Processo de Coleta de Dados.....	25
4.3 Técnica de Análise de Dados.....	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1 Categorias de análise.....	28
4.2 Análise dos dados categorizados.....	29
4.3 Matriz de relacionamento da estratégia como prática social nos casos estudados.....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

1. INTRODUÇÃO

No mercado competitivo atual pontua-se que a estratégia se faz cada vez mais relevante como uma ferramenta que auxilia as empresas a terem resultados positivos e se manterem competitivas. As organizações podem apresentar a estratégia de diversas formas, desde um planejamento formalizado ou, como ocorre na maioria das micros e pequenas empresas, um processo informal, sem uma forma estruturada, não padronizada e sem informações registradas (ROCHA, MIGUEL e OLIVEIRA JR., 2012).

Sendo assim, os gestores e demais envolvidos na organização e que atuam no desempenho das atividades diárias das empresas, principalmente das micros e pequenas, tomam decisões e realizam práticas que são consideradas estratégias, mesmo que não previstas em um planejamento formalizado. Esse processo é parte das diversas formas que a estratégia se manifesta integrando a vertente teórica da Estratégia como Prática Social – EPS, que emerge das relações cotidianas entre os sujeitos dentro de uma organização. O conceito de gestão como prática social amplia o escopo de análise no sentido de permitir que as organizações sejam vistas como consequência de um conjunto de práticas que são realizadas pelos sujeitos que a compõem, vinculando-as à vivência no dia a dia (SILVA, CARRIERI e JUNQUILHO, 2011).

Assim, tem-se que o campo da estratégia tradicional se volta para o ponto de vista macro da organização, tratando assim de uma abordagem mais clássica. O termo de prática social neste campo de estudo pode ser considerado distinto em comparação ao modelo clássico, sendo que a ótica da estratégia como prática ampliou o ambiente de estudo, se voltando para a camada micro que é representada pelas ações dos atores humanos inseridos no contexto social. Neste sentido, a estratégia é algo que surge das práticas informais, o que as pessoas fazem, e não algum objeto que pertence a organização (ZANQUETTO FILHO, 2009).

Sob este mesmo ângulo, o contexto social da estratégia nas relações cotidianas das organizações evidencia a figura do gestor estrategista, o sujeito protagonista desse processo. Nesse âmbito, a racionalidade desse agente que se encontra imbricada nesse dia a dia é alvo de interesse de pesquisa, sendo que essa pode ser de cunho substantivo ou instrumental.

Segundo Serva (1997), a racionalidade substantiva pode ser significada como uma materialização de potencialidades e o contentamento na esfera coletiva, que se liga a compreensão do propósito da ação social, relacionando a ação individual com a auto realização.

Já de acordo com Tenório (1990), a racionalidade instrumental é o processo organizacional que almeja lograr êxito na conquista de objetivos pré-estabelecidos, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai enfatizar a instrumentalização da ação social dentro do contexto organizacional.

Diante desse cenário, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão de investigação: Como ocorrem as interfaces entre estratégia como prática social e racionalidade no âmbito de micro e pequenas organizações atuantes em Mariana - MG no setor de calçados e vestuário?

Portanto, espera-se com esse trabalho apresentar um panorama da prática cotidiana da estratégia no setor de comércio de bens de consumo não duráveis em uma cidade do interior de Minas Gerais, desvelando a realidade comum que permeia essa atividade para além dos requisitos de um planejamento estratégico apresentado na literatura. Essa construção da estratégia como prática está diretamente ligada ao simples processo de conversação e troca de experiências entre gestores e funcionários de uma organização e, nesse ponto, estuda-se a sua interface com a racionalidade.

Em termos teóricos, essa investigação se torna ainda relevante ao trabalhar com a abordagem da estratégia como prática social que se esquia do modelo tradicional da construção da estratégia, tal perspectiva considera o ambiente micro e macro da organização, bem como, as relações discursivas presentes nesse cenário (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Diante disso, o trabalho reforça os estudos que visam colocar o sujeito estrategista como agente principal do processo estratégico, sendo o principal ator da ação estratégica de forma simultânea ao cotidiano organizacional (BRANDT; LAVARDA e LOZANO, 2017).

Ademais, em termos práticos, a pesquisa pode auxiliar gestores e empreendedores da área de calçados e vestuários de Mariana-MG a se reconhecerem como estrategistas, agentes do processo estratégico que ocorre, muitas vezes, de forma informal e implícita na organização, identificando e entendendo a estratégia a partir de suas ações e decisões tomadas em sua administração diária.

Já no tocante à trajetória da investigação, realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter qualitativo, com a realização de entrevistas com gestores de empresas varejistas de calçados e vestuários, visando analisar o processo e a perspectiva dos atores envolvidos nessas organizações acerca de sua prática estratégica desvelando a questão da racionalidade. Os dados coletados foram interpretados via técnica de análise de conteúdo aberta. A opção por empresas da área de calçados e vestuário se deve à conveniência do pesquisador no tocante ao acesso aos dados.

A estruturação do trabalho foi organizada em uma revisão de literatura acerca da estratégia como prática social e racionalidade seguida da descrição do caminho metodológico trilhado para desenvolvimento da investigação, ocorrendo de forma subsequente a apresentação e análise de dados, encerrando pelas considerações finais.

Portanto, o presente estudo posiciona o estrategista como o protagonista da ação estratégica ao estudá-la em relação a sua racionalidade tendo como pano de fundo cenários do dinâmico e complexo ambiente organizacional de micro e pequenas organizações.

2. ESTRATÉGIA

2.1 Estratégia e Processo Estratégico

Por estar presente na literatura militar e de jogos, existem diversos estudos sobre o tema estratégia, desde os primórdios até a contemporaneidade. Desse modo, esse breve referencial visa-se apresentar os principais constructos teóricos relacionados a essa temática.

Diante do exposto, a origem do termo estratégia tem sua primeira aplicabilidade na esfera militar, oriunda da Grécia, a palavra “*strategos*” se referia aos generais que comandavam os exércitos. Neste aspecto, o significado são os comandos e os meios utilizados para se alcançar o objetivo, que era a vitória sobre o inimigo através de planos de batalha criados para derrubar o adversário (PAIXÃO et al., 2012).

Com a Revolução Industrial, o procedimento de fabricação se modificou, aumentando o rendimento do trabalho e da produção. Após esse processo, as organizações passam por uma evolução e progresso de seus processos industriais crescendo o número de empresas no mercado e a concorrência entre si. Desse modo, a partir da segunda guerra mundial, esse fenômeno se intensifica, aumentando a globalização, o consumo e o crescimento econômico. Neste contexto, surgem estudos que originam a Escola da Estratégia, objetivando trazer conhecimentos para as organizações progredirem no mercado competitivo através do aprimoramento do seu desempenho. (PAIXÃO et al., 2012).

Assim, com a intensificação do tema na área mercadológica e, conseqüentemente, da administração de organizações, vão surgir diversas abordagens relacionadas à estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que não é possível conceituar a estratégia como um termo de única definição.

Diferentes autores atribuem aspectos diferentes e isso se torna benéfico ao passo que novas perspectivas são acrescentadas e certas lacunas, que ficam entre uma abordagem e outra, são preenchidas. Entretanto, apesar de apresentar diferentes pensamentos, muitos estudos compartilham de características semelhantes.

Para Mintzberg et al. (2006), a definição da estratégia contempla as execuções com base no seu objetivo:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Mintzberg et al. (2006, p.20).

Dentro do contexto empresarial, Maximiano (2010) afirma que a estratégia é um processo de enfrentamento de obstáculos e também um meio de estabelecimento de objetivos e seleção das alternativas para efetivá-los.

A estratégia é caracterizada, assim, pela mudança, sendo um processo dinâmico e ajustável. À medida que a implementação avança, os pontos a repensar são descobertos e as ações a serem tomadas são estabelecidas (PEREIRA, SILVA e LOPES, 2014). Essas mudanças também influenciam no processo de concepção do termo estratégia e, assim como autores, apresentam diferentes abordagens.

Dessa forma, pode-se acrescentar que não existe um conceito superior ao outro. São diferentes perspectivas que visam complementar a teoria e diferentes formas de abranger os modelos praticados. Uma vez abordado a conceituação da estratégia, o caminho se abre para o processo estratégico.

O processo estratégico é compreendido desde a elaboração e desenvolvimento até a aprovação e execução da estratégia. Está diretamente relacionado com a estrutura e os processos de tomada de decisão, envolvendo todo o sistema administrativo de uma organização, incluindo a interação de múltiplos níveis de análise: entre indivíduos, grupos, organizações e setores. (SIMON, 2011).

Como mencionado anteriormente, um mesmo autor pode trazer olhares diferentes para se compreender um tema. Nesse sentido, Mintzberg et al. (2006) apresenta 5 definições de estratégia que auxiliam a compreensão do processo estratégico, que são conhecidas tradicionalmente como os 5 P's da estratégia, sendo eles: plano; pretexto; padrão; posição e perspectiva.

Como plano se entende a estratégia como um conjunto de diretrizes para determinados eventos, na definição de pretexto a estratégia se apresenta como um movimento para sair à frente dos concorrentes. Como padrão, a estratégia é a coerência no comportamento e alinhamento de ações, como posição é a organização saber exatamente onde ela se localiza ambiente, alinhando tanto no contexto interno quanto externo. Por fim, a estratégia como perspectiva se configura como um olhar mais extenso e voltado para a parte interna da organização e de seus estrategistas (MINTZBERG et al., 2006).

Conduzindo outras definições, Mintzberg et al. (2006) trazem novos caminhos para o processo estratégico, atribuindo visões de formulação, como a estratégia deliberada e emergente. Em sua obra, o autor trabalha com uma analogia da estratégia ao artesão que manuseia argila, no qual assimila a estratégia que é modelada pelos administradores. A partir desse contexto, o papel do estrategista se torna fundamental, não somente como elaborador de um planejamento, mas também como aquele que sua conduta e comportamento poderão moldar a estratégia.

Segundo Mintzberg et al. (2006), logo que se inicia a abordagem da estratégia emergente, revela também que o papel do estrategista pode ser atribuído aos demais indivíduos envolvidos na organização além dos gestores principais, no entanto, os gerentes são predominantes nessa atribuição por apresentarem uma visão ampla da organização.

Sendo assim, o papel do estrategista é fundamental dentro das organizações, eles reconhecem, determinam e elegem as estratégias, além de adaptar e reorganizar as que estão em vigência.

Todavia, vale pontuar que para o processo tradicional de realizar e pensar a estratégia o ponto central é a construção do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma ferramenta que, com a implementação e formulação adequada, pode contribuir para que as organizações alcancem os resultados almejados, em qualquer que seja o segmento que a mesma atue.

Um planejamento promissor, de forma geral, consiste na elaboração de estratégias que tornem efetivos as metas e objetivos estabelecidos pelos gestores. Essa ferramenta permite uma análise do ambiente em que a empresa está inserida e do funcionamento interno, tornando possível a identificação de suas vulnerabilidades e os pontos fortes, assim como visualizar oportunidades e ameaças (TEIXEIRA et al., 2015).

Ainda segundo Mintzberg et al. (2006), o planejamento estratégico é um instrumento pelo qual as organizações programam uma estratégia já criada e não se deve confundir como um processo de criação da estratégia.

Para compreender o planejamento estratégico é necessário constar as etapas que o constituem, que segundo Gomes et al. (2017) seguem em cinco passos: etapa 1, na qual é realizada uma análise do ambiente interno e externo da organização; a etapa 2, onde se estabelece uma diretriz organizacional, é a direção que a organização vai seguir; na etapa 3 ocorre a formulação de uma estratégia organizacional, que procura traçar as ações necessárias para alcance do objetivo estabelecido; a etapa 4 visa a implementação da estratégia organizacional prescrita na etapa anterior e, por fim, a etapa 5, sendo essa o controle estratégico que é a monitoração, avaliação e coordenação das diretrizes estabelecidas. Segundo a autora:

As estratégias reunidas e descritas no plano estratégico determinam o rumo ou as formas com as quais a empresa irá atingir seus objetivos, avaliam as possíveis ameaças e oportunidades que venham ocorrer. Trata-se da consolidação de ideias, que por si não produzem resultado algum, mas a implementação integrada dessas ideias, que a organização vai obter o melhor da estratégia (GOMES et al., 2017, p.6).

O planejamento desempenha também um papel tão importante quanto o contexto interno da organização. Tal como uma bússola, esse possibilita determinar e comunicar o papel de cada unidade departamental e funcionário, gerando uma coordenação das atividades e melhor emprego dos recursos, reduzindo desperdício e redundância (ALVES, BERNARDO e OLIVEIRA, 2019), assim compreende-se a amplitude e influência desta ferramenta.

Conforme descrito acima é notável que o planejamento estratégico tende a auxiliar as organizações a alcançarem os seus objetivos e, por conseguinte ter o sucesso esperado. No entanto, Lorenzett et al. (2020) apresenta que o planejamento estratégico é um desafio para as pequenas empresas:

Essa implementação, embora traga muitos benefícios para a gestão, também traz conflitos, pois o processo de implementação do planejamento estratégico costuma ser desafiador para as pequenas empresas. Mudar o sistema de gestão implica mudanças na cultura organizacional, e nem sempre essas mudanças são fáceis de serem feitas. Apesar das dificuldades encontradas no caminho de implementação, após a aplicação e desenvolvimento, o planejamento estratégico tende a tornar a organização mais forte, ampliando as vantagens competitivas em relação aos concorrentes (LORENZETTI et al., 2020, p.3).

Uma vez compreendida as definições de estratégia, as nuances do processo estratégico e a complexidade sobre o planejamento formal em pequenas organizações, têm-se em sequência a apresentação acerca da estratégia como prática social, uma vertente teórica alternativa que vislumbra a estratégia em suas múltiplas dimensões no contexto organizacional.

2.2 A estratégia como prática social

Em uma ótica distinta dessa tradicional apresentada até o momento, o conceito de estratégia como prática social emerge a partir das perspectivas da estratégia como prática.

Essa consiste em uma outra vertente trazendo outros elementos que auxiliam o entendimento de como a estratégia pode ser construída no âmbito organizacional. Essas pesquisas derivam do interesse de aprofundar no processo de elaboração das estratégias, que é um termo amplo. Conseqüentemente, esse processo muda o enfoque da estratégia tradicional e passa a analisar os micros processos que envolvem o desenvolvimento da estratégia (CHIA; MACKAY, 2007).

Por conseguinte, pode se dizer que o diferencial da estratégia como prática social é a perspectiva sociológica aplicada ao estudo das estratégias, com foco principal no tratamento dos processos sociais em contextos mais amplos e com mais possibilidades, tencionando obter uma visão menos intencional e imprevisível em relação aos procedimentos da estratégia como prática (PAULA; et al., 2015).

Essa vertente visa distintos subsídios para a abordagem, sendo tratada como algo que os atores das organizações fazem e não como um elemento de propriedade da mesma (WHITTINGTON, 2006). Dessa forma, é possível entender a origem das atribuições estratégicas nas organizações que se concentra no ‘fazer’ (RASCHE; CHIA, 2009).

Chia e MacKay (2007) e Rasche e Chia (2009), tratam a estratégia como prática tal como um processo de construção através de uma ação social e, deste modo, a estratégia é direcionada para as práticas desenvolvidas pelos atores, em suas ações cotidianas que envolvem comunicação, a forma de realizar atividades dentro do contexto organizacional e a forma como suas habilidades funcionam em prol dos objetivos da organização.

Apresenta-se a seguir uma representação estrutural para visualização da estratégia como prática social. Com três alicerces, Jarzabkowski et al. (2007), fundamenta sua análise nas práxis, as práticas e os praticantes.



Figura 1- Estrutura da Estratégia como Prática Social
Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Segundo Brandt et al. (2017, p.1), “as práticas são todas as atividades da organização, a práxis é a forma como essas práticas são realizadas e os praticantes são os sujeitos que as executam”, dessa forma Jarzabkowski et al. (2007) afirmam que a “estratégia (*strategizing*) ocorre no nexó entre práxis, práticas e praticantes”.

Compreendida a estrutura da estratégia como prática social, surge a necessidade de caracterizar o cenário no qual essa se manifesta em maior grau, em empresas de micro e pequeno porte. Tais organizações compõem a economia brasileira de forma significativa, tanto que existe um estatuto destinado a essa categoria, denominado Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Tal Estatuto foi criado pela Lei Complementar nº. 123/2006 que tem por objetivo a regulamentação e um tratamento simplificado e diferenciado ao setor. As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual, sendo microempresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e empresa de pequeno porte com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. (SEBRAE 2021).

As micros e pequenas empresas formulam estratégias de forma informal e não estruturada, o que se estende ao planejamento estratégico. Muitas vezes, os planos ficam apenas no pensamento do estrategista, não sendo expostos formalmente (ROCHA; MIGUEL; OLIVEIRA JUNIOR, 2012).

Comumente grandes empresas possuem maiores acesso a informações e dispõe de áreas estruturadas e profissionais qualificados que ficam responsáveis pela elaboração e implementação do planejamento estratégico, bem como, o monitoramento do mesmo. Já em empresas de pequeno porte, em maioria, volta-se a dedicação para o suporte de uma sequência de demandas, derivadas do cotidiano.

Com isso verifica-se um aspecto multifuncional entre os seus profissionais, enfatizando as circunstâncias em que o processo de gestão fica sob a responsabilidade dos sócios-proprietários. (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Adicionando a ideia central da perspectiva da estratégia como uma prática social, que respalda as relações sociais como elemento principal do processo estratégico, no qual as condutas dos atores organizacionais contribuem com o alcance dos objetivos, essa abordagem se torna uma direção para a compreensão da prática estratégica em empresas de micro e pequeno porte e do fazer da estratégia (SALVADOR; RESE, 2017).

Portanto, observa-se que os principais constructos teóricos de estratégia como prática social emergem em um contraponto à estratégia tradicional, aproximando a segunda da realidade de micro e pequenas empresas que possuem menos acesso às tecnologias e recursos ligados ao planejamento estratégico formal.

Dessa forma, é possível compreender que o processo de formulação ou desenvolvimento da estratégia em pequenas empresas depende sobretudo da troca de informações entre a organização e seu ambiente, bem como de seus recursos e capacidades e competências internas. O conceito de desenvolvimento da estratégia nessas empresas transita pela inexistência de um planejamento estratégico formal, caracterizando-se pela natureza improvisadora, incremental e adaptativa nas decisões cotidianas (FREITAS; SOUZA, 2011).

Diante do exposto, pode-se dizer que o ambiente em que está inserida e as características internas da organização influenciam totalmente na forma que a estratégia será desenvolvida e aplicada, bem como, a forma que os indivíduos dessas empresas visualizam a estratégia.

Demonstrada a prática social como desenvolvimento da estratégia em empresas de micro e pequeno porte, segue-se para a apresentação do estrategista, protagonista desse processo.

2.3 Estrategista

Pode-se dizer que o estrategista é quem conduz o processo estratégico. Dentro de grandes organizações esse papel é desenvolvido por pessoas que ocupam cargos da alta administração, contudo, em empresas que não possuem uma hierarquia robusta, esse papel pode mudar.

Muitos livros convencionais sobre estratégia trazem como foco o principal formulador, sendo esse o gerente (alta administração), mas existem muitas pessoas envolvidas no processo decisório e o papel do estrategista ganha amplitude, podendo ser direcionado até mesmo a um grupo de pessoas. (MINTZBERG et al., 2006).

Os gestores de pequenas empresas apresentam particularidades comportamentais que podem ser atreladas a estrutura empresarial, essas características conduzem a forma de gestão desses empresários, e conseqüentemente, sua conduta nos processos estratégicos (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003). A compreensão desse comportamento viabiliza identificar os pressupostos racionais que os compõem.

No ambiente organizacional de micro e médias empresas o papel do estrategista se apresenta com individualidade ressaltada, pois é comum neste ambiente mesclar a atribuição de gestor, proprietário e estrategista. Isso ocorre porque essas empresas normalmente dispõem de recursos limitados e também devido às propriedades da classe, em consequência essas empresas são constituídas por poucos funcionários e comumente não dispõem de um responsável especializado para cada área funcional. Logo, o proprietário frequentemente assume diversas funções, dentre elas a função estratégica, tornando-se idealizador e praticante. Se faz relevante evidenciar essa conjuntura pelo fato de existir neste contexto grande tendência da aproximação pessoal com o profissional, em que o lado afetivo com relação à empresa pode sobressair, dificultando deliberações focadas na estratégia desejada para o negócio (D'AVILLA et al., 2016).

Neste contexto, mesmo que o gestor tenha o papel principal na tomada de decisão em diferentes funções dentro da organização, existem outros atores que contribuem para a efetivação de determinadas deliberações.

Portanto, outras concepções de estratégia trazem um maior número de indivíduos atrelados às tomadas de decisões estratégicas, o que demonstra que os estrategistas podem se encontrar em outros níveis hierárquicos da empresa, para além da alta administração (NASCIMENTO; SOUZA, 2003).

Diante dessa revisão de literatura, compreende-se os conceitos chave de estratégia, processo estratégico, estratégia deliberada e emergente, planejamento estratégico, estratégia como prática social e a centralidade do estrategista no contexto de organizações de menor porte. Dessa maneira, segue-se no próximo tópico uma breve discussão acerca da racionalidade.

3. RACIONALIDADE

O conceito de racionalidade emerge de Max Weber e, desse ponto de partida, há inúmeros autores que discorrem sobre sua teoria. Gomes e Magalhães (2008), argumentam que a obra de Weber compreende o tema da razão sendo correspondente a circunstâncias sócio históricas específicas, não apresentando, portanto, uma concepção que finda as delimitações sobre o tema razão.

De forma mais marcante do que em outros pioneiros das ciências sociais, o pensamento de Weber gira em torno da ação racional, sendo esta a constituição da essência de sua teoria social, tal que elucida a sociedade ocidental como um processamento contínuo de racionalização do mundo que se dá em consecutivo posicionamento das relações sociais em regras objetivas (GOMES; MAGALHÃES, 2008). Segundo esses autores, as ideias de racionalidade de Weber se encontram espalhadas em distintas teses e obras, qualificando a racionalidade como um conceito complexo.

O que se extrai do pensamento weberiano a respeito da racionalidade, é que ela caminha em direção a autonomia, sendo esta inerente a ação dos indivíduos, e atua na consciência destes de diversas formas.

A racionalidade busca evidenciar subsídios que influenciam o comportamento do ser humano em determinados contextos, segundo Cruz *et al.* (2011, p.8) “o conceito de racionalidade pressupõe que o ser humano analisa os fatos com base em suas crenças e motivações, agindo de forma sensata”, sendo essa racionalidade explicada a partir de diferentes perspectivas das ações dos seres humanos, ramificando-se, dessa forma, em tipos distintos de racionalidade.

3.1 Racionalidade Instrumental

Dentro do ambiente econômico busca-se compreender a racionalidade que fundamenta as decisões dos agentes inseridos nesse contexto, Muzzio (2014), argumenta que as ideias da era moderna foram fortemente embasadas pela racionalidade instrumental, sendo esta a que impera sobre a sociedade, intensificando ainda mais os efeitos do capitalismo. Ainda segundo este autor, a racionalidade instrumental é determinada por uma

“ação calculada, ou seja, uma ação baseada em projeções utilitárias, uma busca pela maximização dos resultados, tendo a eficiência e a eficácia predominância sobre a ética no uso dos recursos; e os fins específicos, com as ações tendo metas estabelecidas e cálculos parametrizados”. (Muzzio, 2014 p. 710).

Guerreiro Ramos (1983), aborda em sua obra os aspectos da ação social que caracterizam a racionalidade instrumental ou, como mencionada por ele, a racionalidade funcional, que segundo o autor:

A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente escolhidos. [...] Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionado com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado. É, pois, em função do objetivo pré-estabelecido que se afere esse tipo de racionalidade (RAMOS, 1983, p. 38).

Reiterando o conceito da racionalidade instrumental, pode-se dizer que é uma abordagem focada na utilidade das ações e objetos, tendo como foco principal o objetivo estabelecido. Como afirma Guerreiro Ramos (1983, p. 39), nessa racionalidade “não se aprecia a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter tais ações”.

Lima, Amorim e Fischer (2015) apontam que nas organizações prevalecem práticas e aspectos da racionalidade instrumental, dentre essas as apresentadas por Serva (1997), como cálculo; fins; maximização de recursos, êxito e resultados; desempenho; utilidade; rentabilidade e estratégia interpessoal.

Por conseguinte, Lima, Amorim e Fischer (2015) reforçam ainda que nessa racionalidade a ação social dos indivíduos se move sempre por um interesse comum, tornando-se um instrumento de constância de controle e poder e que, dentro do ambiente organizacional, essas ações ainda são conduzidas pela perspectiva econômica visando atender as necessidades do mercado.

Portanto, a racionalidade instrumental no ambiente econômico, principalmente no contexto empresarial, se encontra acentuadamente ligada à razão econômica do capitalismo. Tal como é notável na conjuntura apresentada anteriormente, nesse âmbito busca-se o lucro, instruindo métodos para reduzir qualidade em quantidade (SANTOS,2015).

3.2 Racionalidade Substantiva

Ainda que existam muitas investigações acerca da racionalidade instrumental nas organizações, existe outra concepção de racionalidade, denominada racionalidade substantiva, que se compreende como algo intrínseco ao sujeito e sua experiência de vida (Ramos, 1983). Essa racionalidade busca compreender, dentro dos processos organizacionais, elementos sociais que influenciam o comportamento humano, o que motiva suas ações e como são conduzidas, sendo analisada sob uma ótica mais social, distanciando de uma configuração prática e operacional proposta pela racionalidade instrumental. Por conseguinte, pode-se afirmar que racionalidade substantiva além de ser uma concepção com elementos diferentes, ela se manifesta como oposta á instrumental.

A racionalidade substantiva considera outros elementos que possam influenciar as ações no contexto organizacional, Merkl-Davies e Brennan (2011, p.8) afirmam que a racionalidade substantiva trata principalmente questões sociais e questões ambientais, como comércio justo, igualdade no local de trabalho e poluição.

Nota-se que esse tipo de racionalidade permeia um contexto social, nesse sentido, segundo Cruz et al. (2011, p.9), “as decisões são motivadas pela autorrealização, pelo entendimento, pelo julgamento ético, pela autenticidade e por valores próprios considerados politicamente corretos”.

Guerreiro Ramos (1983, p.39), afirma que a racionalidade substantiva “é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. A irracionalidade substancial deriva de impulsos, explosões emotivas, superstições, quimeras e preconceitos”. Ainda buscando elucidar o conceito dessa racionalidade tem-se a conceituação relacionada por Serva (1997b, p. 22), que a ação racional substantiva

“é orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à auto realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais.”

Dessa forma é possível compreender a racionalidade substantiva ligada aos valores que os indivíduos carregam e a forma como eles relacionam entre si e com o ambiente no qual estão inseridos, como afirma Muzzio (2014, p 710), “por meio da racionalidade substantiva, o homem tem maior consciência de seu papel no mundo, arguindo-se sobre a verdadeira lógica da ação social, quando esse indivíduo reconhece que o sistema predominante reduz sua capacidade de análise”.

Ainda segundo Serva (1997, p. 111), por meio da racionalidade substantiva os “indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da auto realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo”, portanto sob o espectro dessa concepção de racionalidade os agentes inseridos nas organizações refletem sobre suas ações, integrando a essas suas essências.

Diante da breve revisão acerca da racionalidade e sua tipologia, tem-se na sequência a apresentação da trajetória metodológica percorrida para realização do presente estudo.

4. METODOLOGIA

4.1 Delineamento

O presente trabalho visa realizar uma pesquisa de natureza aplicada. Segundo Gil (2008), a investigação aplicada apresenta como aspecto fundamental a proposta de aplicação, utilização e consequências práticas dos saberes coletando dados *in loco*.

Para isso, a pesquisa será realizada através da abordagem qualitativa, na qual, segundo Flick (2009, p.16) “parte da noção da construção social das realidades em estudo, está inserida nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano”. Dessa forma, essa linha qualitativa se adequa à investigação da estratégia no cotidiano organizacional.

Já no tocante aos objetivos de pesquisa tem-se uma análise descritiva da estratégia como prática social em micro e pequenas empresas de Mariana- MG e suas interfaces com a racionalidade. Segundo Triviños (1987), este tipo de estudo visa proporcionar conhecimento de uma comunidade, bem como suas particularidades.

Ainda segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “tal pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.”

Através desta perspectiva visa-se analisar o processo de construção e interface com a racionalidade, da estratégia por meio das interações do cotidiano entre os atores sociais inseridos nas micro e pequenas empresas varejistas de calçados e vestuário na cidade de Mariana-MG.

Uma vez exposta a classificação da pesquisa, apresenta-se a seguir o processo empregado para coleta de dados.

4.2 Processo de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e gravadas, nas quais foram entrevistados os sujeitos de pesquisa que são gestores de empresas de micro e pequenas empresas varejistas de calçados e vestuário da cidade de Mariana-MG com poder de tomada de decisão.

A entrevista é o meio para adquirir informações do entrevistado sobre o assunto estabelecido. Em sua forma semiestruturada o roteiro é flexível, o entrevistador pode explorar as questões, tendo mais autonomia para desenvolver a entrevista em qualquer direção, onde geralmente as perguntas são abertas (PRODANOV; FREITAS 2013).

Corroborando Gil (2008), pontua que se pode compreender a entrevista como uma técnica que na pesquisa contribui muito para a ciências sociais por atribuir voz aos sujeitos.

Utilizou-se da técnica de bola de neve para a identificação dos sujeitos de investigação, na qual um indivíduo indicou um próximo que esteja interessado em colaborar com o estudo.

Segundo Sampaio e Lycarião (2021, p.75) a técnica de bola de neve “consiste em, a partir de uma unidade, coletar e analisar outras unidades que foram citadas ou indicadas pela primeira unidade”.

A coleta de dados através da entrevista observou ainda o ponto de saturação, que segundo Nascimento et al. (2018) “considera-se saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado”, sendo assim, com a repetição dos dados sem a identificação de novos elementos, a etapa da coleta pode ser finalizada em 15 colaboradores.

Neste contexto foram, dessa forma, analisados dados primários, que consistem em informações extraídas da realidade pelo pesquisador, essa denominação refere-se a dados coletados pela primeira vez de forma que ainda não tenham sido registrados em algum documento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Apresenta-se abaixo o roteiro semiestruturado empregado como direção para realização das entrevistas:

Quadro 1 - Roteiro de entrevista semiestruturado

Roteiro de entrevista semiestruturado	
01	Descreva sua história de vida como gestor.
02	Considerando sua vivência, responda o que é estratégia organizacional?
03	Aponte se sua organização possui ou já possuiu um planejamento estratégico formal. Se sim, explique o contexto em que ele foi ou é necessário.
04	Explique como as ações em sua organização são pensadas e executadas.
05	Quais as principais práticas do dia-a-dia você considera um diferencial na empresa?
06	Você considera as decisões cotidianas como uma forma de estratégia
07	Quais são as pessoas envolvidas nas principais decisões relacionadas às atividades cotidianas da sua organização e como você se relaciona com elas?
08	Você considera alguma prática na sua organização que seja substancial para a sobrevivência no mercado?
09	Você acredita que mudanças no ambiente externo, como exemplo, novos concorrentes, afetam as decisões do cotidiano da organização?
10	Você acredita que a estratégia auxilia no desenvolvimento de sua organização?

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Salienta-se que as entrevistas foram realizadas no período de janeiro a maio de 2023, sendo esclarecido aos sujeitos de pesquisa gestores das organizações, os objetivos da investigação e garantido o anonimato e a confidencialidade da divulgação dos resultados no tocante a identificação dos colaboradores. A escolha para realização das entrevistas com os gestores das pequenas organizações se deve a centralidade e protagonismo do mesmo na prática estratégica, ainda que essa esteja sendo analisada como uma ação social com desdobramentos na coletividade organizacional.

A identificação dos gestores seguiu ordem cronológica da realização das entrevistas, total 15 gestores entrevistados, para reconhecimentos dos mesmos foram nomeados como G1 ao G15. As empresas encontram-se apresentadas em sequência, bem como, o ramo de atuação, sendo 10 na área de vestuário e 5 de calçados.

Quadro 2 - Identificação do Gestor e área de atuação

G1	Gestor 1 - Vestuário
G2	Gestor 2 - Vestuário
G3	Gestor 3 - Vestuário
G4	Gestor 4 - Calçados
G5	Gestor 5 - Vestuário
G6	Gestor 6 – Calçados
G7	Gestor 7 – Vestuário
G8	Gestor 8 – Vestuário
G9	Gestor 9 – Vestuário
G10	Gestor 10 – Vestuário
G11	Gestor 11 – Vestuário
G12	Gestor 12 – Calçados
G13	Gestor 13 – Vestuário
G14	Gestor 14 – Calçados
G15	Gestor 15 - Calçados

Fonte: Elaborado pela própria autora

A opção por essas organizações se deve a conveniência do pesquisador para obtenção dos dados. E, manteve-se duas áreas do comércio varejista, vestuário e calçados, por visualizar nesse fato, uma oportunidade para que o trabalho com dois ramos distintos forneça mais enriquecimento na coleta de dados. A identificação dos gestores seguiu ordem cronológica da realização das entrevistas, total 15 gestores entrevistados, para reconhecimentos dos mesmos foram nomeados como G1 ao G15.

3.3 Técnica de Análise de Dados

No tocante ao tratamento dos dados coletados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise do conteúdo é um conjunto de ferramentas metodológicas em constante aperfeiçoamento, que pode ser usada para investigar conteúdos extremamente distintos.

Ainda segundo a autora, a análise de dados se dispõe em três etapas: a pré-análise; a exploração do material e etapa de tratamento dos resultados que pressupõe a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste em uma triagem inicial de ordenação, no qual se sistematizam as ideias em um primeiro momento. Para Bardin (2011), para realização dessa fase realiza-se uma leitura flutuante dos dados levantados, que consiste em inteirar-se dos conteúdos a serem analisados.

Segundo Bardin (2011, p.130) na pré-análise “devem ser determinadas operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados.”

A exploração do material é a fase subsequente que corresponde aos procedimentos de codificação, decomposição ou enumeração. A codificação consiste no recorte das unidades de registro, com base em palavra; tema; objeto ou referente; personagem; acontecimento ou o documento. Já a enumeração ou decomposição trata-se da escolha das regras de contagem: a enumeração pode ser feita através da presença (ou ausência); frequência; frequência ponderada; intensidade; direção; ordem e coerência.

Por fim, o tratamento dos resultados e a compreensão dos resultados obtidos pode ser feita por meio da inferência, que se refere a uma categoria de interpretação controlada. Havendo na sequência a interpretação que pode contar com o apoio do referencial teórico constituído acerca da temática.

Dessa forma, a análise de dados do estudo elaborado foi realizada com base nas recomendações acima descritas, seguindo os critérios estipulados por Bardin (2011). Logo, a análise de conteúdo irá resultar em temas que emergem das entrevistas, não havendo por parte do pesquisador temas de interesse prévios que seriam identificados no estudo do material coletado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Categorias de análise

A partir da análise de conteúdo dos dados coletados junto a gestores de organizações de pequeno porte atuantes em Mariana-MG foi possível evidenciar categorias de análise que, primeiramente, foram examinadas de maneira individualizada e, posteriormente, relacionadas.

Com o intuito de analisar a prática social da estratégia vivenciada entre os atores envolvidos, as categorias de dados foram analisadas de forma a identificar as relações desse tipo de estratégia com a racionalidade. Desse modo, as categorias emergentes foram: 1) estratégia como prática no cotidiano organizacional; 2) preponderância de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual; 3) aspectos sociais no processo decisório; 4) entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico; 5) atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia e racionalidade; 6) influência de concorrentes no ambiente interno; 7) construção de sentido na relevância da estratégia organizacional; 8) estruturação das atividades organizacionais. A seguir tem-se a interpretação de cada uma das unidades categorizadas.

4.2 Análise dos dados categorizados

Quadro 3 - Unidade categorizada 1 – Estratégia como prática no cotidiano organizacional

Unidade categorizada 1 – Estratégia como prática no cotidiano organizacional	
G1	<p><i>“Eu considero que o atendimento faz parte da organização num todo da empresa, porque se um cliente chegar na sua empresa e ele não ficou bem atendido provavelmente ele nem vai mais, eu acho que faz parte sim da estratégia.”</i></p> <p><i>“A questão das compras também você se organizar né de acordo com a estação, de acordo com o que a cidade pede em questão de datas comemorativas, e isso influencia muito para chegar no sucesso e acompanhar também datas comemorativas da cidade né, porque cada cidade tem uma data comemorativa então ficar atenta isso também é uma estratégia”.</i></p>
G2	<p><i>“Uma forma de estratégia hoje que nós temos a facilidade do Instagram, e das redes sociais né, do WhatsApp”.</i></p> <p><i>“E aí sim eu acredito que uma estratégia também é o atendimento”</i></p>
G3	<p><i>“Os nossos manequins, eu acho que ninguém aqui troca o manequim todo dia, é uma vez na semana e tal, a nossa quem passa aqui todo dia que assim a loja tem o público que passa todos os dias, todo dia ela vai ver uma coisa diferente ali”.</i></p> <p><i>“Assim a gente saber tratar o cliente, a gente sabe o que você gosta, a gente sabe quando chega uma peça para você e eu falo meninas vou mandar umas mensagens para cliente ela tá sumida, vamos chamar, vamos mandar foto né, quando eu vejo um movimento caiu e também as nossas lives, né, das redes sociais.”.</i></p>
G4	<p><i>“Trabalhar com produtos originais né, não trabalhar com produtos falsificados e procurar ter um atendimento né ao cliente diferenciado, condição de pagamento isso tudo ajuda no dia a dia da empresa.”.</i></p>
G5	<p><i>“o atendimento ali na porta da loja, ele é o principal marketing que você tem, que fomenta que faz com que você mantenha no mercado e bem, porque principalmente fidelizar cliente, você tem que ter seu atendimento que é o principal.”.</i></p>
G7	<p><i>“Meu atendimento! Eu acho que meu atendimento é o que tem de mais diferente e o estilo de roupa que eu trabalho também”.</i></p>
G8	<p><i>“Está sempre trocando os manequins, colocando sempre uns looks diferentes, postando e divulgando, acompanhando as tendências da moda e trazendo bastante novidades e tendo um bom atendimento.”.</i></p> <p><i>“A preferência para loja é pelo atendimento, eu faço de tudo para os clientes se sentirem à vontade, e o preço também, sempre assim um preço que cabe para qualquer um, sempre mantendo um preço bom com qualidade as mercadorias”.</i></p>
G9	<p><i>“...fazer a estratégia de venda e de atendimento ao cliente”.</i></p> <p><i>“Hoje que eu acredito muito são as propagandas que eu uso, é todos os dias, eu tenho organograma que é de três ou quatro vezes por dia, postando mensagem motivacional lançando referência do que está usando no dia a dia, lançando as mercadorias que eu tenho, tentando dar um atendimento personalizado para o cliente via WhatsApp e Instagram que são as ferramentas principais que estou usando”.</i></p>

G10	<i>“As compras, essa questão do atendimento eu considero isso uma estratégia, porque se eu faço a compra de uma mercadoria e ela chega depois de uma data comemorativa, eu não tive estratégia, então a minha estratégia é trabalhar sempre antecipado para que nas datas eu tenho a mercadoria para que eu possa atender o meu público desejado.”</i>
G11	<i>“Como eu já tenho um bom tempo de experiência em comércio, então assim fica mais fácil já conheço os clientes, então acho que isso seria uma estratégia até de venda”. “...as pessoas se identificam com a minha forma de atendimento com a forma como eu lido na hora de mostrar uma roupa de ter aquele cuidado que às vezes a pessoa não quer só uma compra, ela precisa também de uma palavra naquela hora, então é isso o atendimento”.</i>
G12	<i>“...minha maior preocupação dentro da empresa é o atendimento e aonde a gente procura sempre dá alguns cursos né para aprimorar o atendimento”.</i>
G13	<i>“Dinâmica de venda, é eu acho que essa palavra, a dinâmica de venda porque a gente tenta vender o produto, não só aquele produto ali, eu não quero vender um preço eu quero que a pessoa entra aqui porque gosta de vir aqui e que tenha prazer de vir aqui então eu gosto muito de focar no atendimento”. “...um produto de qualidade e tratar bem o cliente né que se ele gosta ele volta, tanto que eu comecei a parar de mexer com muito barato, eu quero vender o meu produto com qualidade”.</i>
G14	<i>“...a gente trabalha muito com carnê, querendo ou não na cidade pequena ainda tem muito isso né, é um gargalo muito grande pra gente, mas é o que que move”.</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Esta unidade permite observar quais atividades do dia-a-dia os gestores observaram, através da entrevista, como estratégias. O setor de atuação compreende a venda de mercadorias como a atividade principal, portanto, para assim atingir o objetivo da venda, muitos gestores afirmaram investir no atendimento ao cliente como estratégia, bem como, na fidelização do mesmo.

Alguns entrevistados utilizam de meios virtuais, como as redes sociais, para buscar o cliente fora do espaço físico. Reforçam também que a estratégia já se inicia no processo de compras, assim como, no ambiente em que a organização está inserida, ao que apontam as datas festivas da cidade como momentos em que existe a possibilidade de fomentar as vendas.

Outro aspecto observado foi a relação da organização com o cliente, é perceptível que os gestores consideram que o atendimento mais estreito com o consumidor é uma forma efetiva de criar vínculo e fidelização com o mesmo, além de tal fator ser apontado como um diferencial competitivo.

Diante disso, foi possível uma reflexão por parte dos entrevistados, em que visualizam em suas atividades cotidianas uma forma de estratégia. Através desse contexto, é possível evidenciar o fato da perspectiva da estratégia como uma prática social, ser subsidiada pelas relações sociais como elemento principal do processo estratégico, no qual as condutas dos atores organizacionais contribuem com o alcance dos objetivos, tornando-se uma direção para a compreensão da prática estratégica em empresas de micro e pequeno porte e do fazer da estratégia (SALVADOR; RESE, 2017).

Dando continuidade, a seguir tem-se a segunda unidade categorizada.

Quadro 4 - Unidade categorizada 2 - Preponderância de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual

Unidade categorizada 2 – Preponderância de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual	
G1	<p>“(…)então assim de lá veio todo o processo para eu continuar a minha vida agora como dona da empresa né. Foi lá que eu aprendi tudo, desde de preencher uma nota de balcão até finalização de compras com representante ou de viagens em São Paulo”.</p> <p>“Então a minha história como gestora da empresa começa muito antes de eu ser a própria dona do meu empreendimento, eu já fazia tudo isso antes quando eu trabalhava lá e ela me ensinou desde do atendimento, que é o primordial para a gente continuar com a porta aberta né”.</p> <p>“(…)foi lá que eu aprendi tudo que eu sei hoje em questão do meu profissional, entrei lá como estoquista e eles me deram oportunidade de ser vendedora, então se eu estou e se eu tenho esse atendimento que eu tenho hoje, eu tenho que agradecer a eles e foi o que fez com que a gente né pelas pessoas falarem no nosso potencial, foi que fez com que nós decidimos ter o nosso próprio negócio hoje”.</p>
G3	<p>“(…)aí eu comecei como operadora de caixa e aí passei como auxiliar, depois virei supervisora de finanças, o que me deu uma bagagem muito grande de aprendizado em administração de estratégia saber de planejamentos”.</p>
G5	<p>“Eu comecei no ramo de loja já tem uns 26 ou 27 anos, no começo não entendia nada de loja, nada nada, aí comecei como vendedor e no segundo ano que eu estava na loja eu tive que assumir provisoriamente um cargo de gerência”.</p> <p>“(…)e depois de 11 anos como gerente eu decidi abrir uma sociedade de uma empresa em que eu fiquei 15 anos e agora estou nesta loja”.</p>
G6	<p>“(…)o meu então patrão na época ele foi passando a deixar mais coisas para eu resolver e fui pegando mais e mais, e aí eu já comecei a ter gosto sem saber que futuramente teria um negócio e na própria empresa a gente vai sentindo mais na pele a questão de ser um gestor”.</p>
G9	<p>“(…)eu comecei a trabalhar em posto de gasolina e já tinha essa vontade de empreender, depois eu fui para o ramo de vestuário trabalhar em loja de roupas e eu fiz carreira, comecei de vendedora, auxiliar administrativo e depois gerenciei duas lojas. No gerenciamento de duas lojas eu tive a percepção que o máximo que eu conseguiria de cargo dentro de um estabelecimento era ser gerente, nisso eu comecei a organizar a ideia de empreender”.</p>
G10	<p>“(…)sempre trabalhei em comércio em outros ramos totalmente diferenciados. Comecei como mercearia depois fui para vidraçaria, aí o comércio entrou no sangue eu resolvi abrir a loja há 20 anos atrás”.</p>
G11	<p>“Eu comecei com 13 anos trabalhando numa loja familiar com as minhas tias e fiquei lá até os 39, a partir daí eu resolvi abrir minha própria loja”.</p> <p>“Eu acho que as pessoas me procuram principalmente porque eu já sou uma pessoa conhecida no comércio”</p>
G13	<p>“(…)sempre gostei muito de trabalhar no comércio (…) a primeira oportunidade que eu tive eu pulei de ponta”.</p>
G14	<p>“(…)nesse percurso lá em São Paulo eu trabalhei em loja de calçados, eu trabalhei em loja de roupa, trabalhei como vendedora e como vitrinista e trabalhei também na faixa administrativa do Santander num período.</p>
G15	<p>“(…)eu trabalhei como funcionário durante 14 anos o tempo que eu tenho de loja hoje”.</p> <p>“(…)eu comecei com uma loja pequena, mas devido o que eu aprendi com ele da experiência ali né nesses 14 anos”</p>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A apresentação dessa unidade tem por objetivo evidenciar como as experiências vividas pelos gestores de alguma forma influenciaram no desenvolvimento do empreendimento em que se encontram atualmente.

Para alguns dos entrevistados foi através dessas experiências que surgiu o desejo de empreender, e através da mesma que os indivíduos adquiriram conhecimentos que os auxiliam na gestão do próprio negócio. Mesmo tendo experiência em um ambiente familiar, como é o caso de alguns, estes acreditam que sua conduta como gestor tem influência em sua trajetória.

Dessa forma, pode-se dizer que as experiências anteriores e, em consequência, os relacionamentos no ambiente organizacional, caminham com o gestor, fazendo com que essa bagagem seja uma referência para trilhar o próprio caminho. Se tratando de uma cidade pequena, os gestores alegam que a partir de experiências profissionais anteriores, além de terem adquirido conhecimento a respeito dos processos cotidianos, também se tornaram figuras mais conhecidas pelos consumidores dentro do meio comercial, sendo tal fato muito utilizado como ferramenta na hora de atrair clientes para o próprio negócio.

Prosseguindo com as unidades de sentido, a seguir tem-se a unidade categorizada que desvela sobre aspectos sociais no processo decisório:

Quadro 5 - Unidade categorizada 3 - Aspectos sociais no processo decisório.

Unidade categorizada 3 – Aspectos sociais no processo decisório	
G1	<i>“nós duas a gente sempre chama outra para tomar decisão para ver se é isso mesmo, e a gente também escuta muito a (...) né que é uma colaboradora nossa, e a gente pede muita opinião dela”.</i>
G2	<i>“(...) eu acredito no bom relacionamento, eu acredito que uma gestão em comum acordo com diálogos, e também eu tenho um bom relacionamento com os meus fornecedores, isso é muito essencial. E também eu escuto muito meus clientes, o desejo dos meus clientes, o que vai satisfazê-los, então essas decisões assim tem participação de todos os meus funcionários”.</i>
G3	<i>“então eu acho que todas as decisões primeiro elas são pensadas por mim repassadas com elas e com opinião delas, porque elas estão ali todos os dias, elas vivenciam e sabem o que o cliente pede, elas sabem o que acontece então eu sempre peço opinião, o que elas acham de data, de tudo”.</i>
G4	<i>“O pessoal da minha contabilidade também que sempre me ajuda com opiniões, (...) os representantes eles dão umas dicas ali, um produto que está tá vendendo mais a gente chama o funcionário às vezes, pede uma opinião, principalmente quando esse funcionário é um funcionário mais antigo”.</i>
G5	<i>“(...)são colaboradores que assim, participam de tudo”.</i> <i>“(...)já mudei de ideias várias vezes baseado nas sugestões delas”.</i>
G6	<i>“(...)e os meus colaboradores que todos são envolvidos, e também a equipe do escritório”</i>
G8	<i>“Eu procuro estar sempre ouvindo os conselhos dos clientes né, assim o que eles procuram e opiniões”.</i>
G9	<i>“Os clientes e dos colaboradores da loja faz com que eu entenda melhor o que o mercado estava precisando e o que os clientes estão precisando”.</i> <i>“(...)com muita percepção do que eles querem em relação ao atendimento e à mercadoria”.</i>
G10	<i>“(.) e ela tem participação nas compras, eu dou a abertura para poder participar, dou abertura para falar o que o pessoal tá usando”.</i> <i>“(...) como ela fica muito aqui também então ela acaba conhecendo né”.</i>
G11	<i>“(.) os vendedores vão me falando o que está vendendo o que que outros comércios estão comprando, ele direciona essas peças né”.</i>
G12	<i>“(...)a gente sempre discute algumas situações dentro da empresa que a gente possa melhorar que a gente possa trazer mais resultados, e existe uma reunião de consenso de todos os funcionários dentro da empresa, e sempre eles opinam”.</i> <i>“(...)os representantes, sim, é uma troca de ideias ali”.</i>
G13	<i>“(...)eu e meu marido, ele cuida da parte financeira, e tem a (...) que me ajuda na gestão de compras e nos atendimentos”.</i> <i>“(...) eu não gosto de comprar uma peça que ela não gosta, porque ela olha para a peça assim e sabe se vende ou não”.</i>
G14	<i>“(...)podemos dizer assim que as decisões finais né seriam minhas e do meu marido né”.</i> <i>“(...)aí acaba que tem participação né, querendo ou não acho que tem muito que passar por elas, porque elas que têm acesso direto com eles lá né os clientes, elas que convivem com eles”.</i>
G15	<i>“(...) eu faço uma reunião uma vez por mês em cada loja e de três em três meses a gente faz com todas as lojas”.</i> <i>“(...)elas são meu ponto de apoio, todo mundo né, os meus gerentes com quem eu tenho relacionamento direto (...)aquí no escritório com as duas e todos os gerentes de cada loja, é com eles que eu tenho contato né quase o dia inteiro com quem a gente troca ideias”.</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

O processo decisório em pequenas organizações é comumente realizado de forma única e exclusivamente pelo gestor, no discurso dos entrevistados é possível perceber a forma que esse processo é construído nas organizações desses indivíduos. Dentro dessas construções, os gestores percebem a relevância de outros atores envolvidos na empresa.

Principalmente nas atividades cotidianas, os relacionamentos com esses atores contribuem para uma tomada de decisão assertiva, ao longo da entrevista os gestores evidenciam a importância destes no desenvolvimento organizacional.

Esta unidade corrobora com a concepção de estratégia como prática social que, segundo MacKay (2007) e Rasche e Chia (2009), segue como um processo de construção através de uma ação social e, deste modo, a estratégia é direcionada para as práticas desenvolvidas pelos atores em suas ações cotidianas que envolvem comunicação, a forma de realizar atividades dentro do contexto organizacional e a forma como suas habilidades funcionam em prol dos objetivos da organização.

Dessa forma, a categoria demonstra que os gestores extraem estratégias através das práticas dentro da organização, seja no relacionamento interno com seus colaboradores ou envolvendo pessoas externas à organização.

Em sequência apresenta-se os entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico como quarta unidade categorizada.

Quadro 6 - Unidade categorizada 4 - Entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico

Unidade categorizada 4 – Entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico	
G1	<i>“No decorrer do dia né, do dia a dia nosso, a gente vem observando o que pode ser feito, o que pode ser melhorado”.</i>
G2	<i>“Geralmente eu penso e executo e não coloco nada no papel, um trabalho muitas vezes árduo, mas falta essa parte sim de colocar no papel”.</i>
G4	<i>“A gente usa um programa aqui da loja, que a gente vai procurar sempre estar acompanhando estoques, o que tem para receber”.</i>
G5	<i>“(…) eu tenho sempre as minhas planilhas de venda de e compras, então eu trabalho sempre em cima dela, o que que eu preciso comprar que está em falta”.</i> <i>“(…) às vezes a gente age sem planejar”.</i>
G6	<i>“(…) ele é formulado na mente”.</i>
G7	<i>“O que eu vou fazer sempre foi seguindo os instintos mesmo, assim aquele planejamento, mas de três meses, devagarzinho, mas nada por escrito não.”</i>
G8	<i>“(…) nunca usei um planejamento formal”.</i>
G9	<i>“O planejamento que eu tenho é um caderno”.</i>
G11	<i>“um programa que me ajudasse a cadastrar mercadoria, eu já identifiquei o que facilitaria minha vida aqui na loja”.</i>
G12	<i>“(…) formalizado nunca fiz”.</i> <i>“(…) não faz planejamento assim porque hoje em dia é muito difícil né, as coisas mudam muito né, o mercado ele oscila demais da conta, não tem como a gente fazer uma coisa até para curto prazo é ainda é difícil, porque aqui oscila muito a mês a mês, então assim é muito complicado”.</i>

G13	<i>“(…)controle de estoque controle de planilha, a gente que tem um sistema que ajuda a gente ali tá fazendo todos os tipos de controle também, mas como eu falei às vezes acontece deslizes que a gente perde um pouquinho o fio da meada”.</i>
G14	<i>“(…)Acredito que ainda falta muita coisa que a gente tem que passar para uma planilha”.</i>
G15	<i>“Pra você ter uma ideia a gente não tinha nenhum controle de estoque entendeu, então assim a gente só veio informatizar planejar isso tudo colocar tudo bonitinho depois de uns 5 anos”.</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Esta unidade visa evidenciar como o planejamento estratégico ocorre nas organizações dos gestores entrevistados. É perceptível nas falas da maioria dos entrevistados que o planejamento ocorre de forma informal, sendo executado de acordo com as demandas e, até mesmo, de forma intuitiva.

Na hora de tomar decisões, alguns gestores afirmam se basear em ferramentas de controle de produtos e atividades cotidianas, como planilhas de estoque e o fluxo de vendas. Ainda que uma parte dos gestores reconheçam a falta de um planejamento formal, assim como, a importância deste para a organização, é notável que existem impasses para sua elaboração, como exemplificado na fala de um dos gestores que cita a oscilação do mercado como um empecilho na hora de previamente formular algum plano.

Observa-se que o planejamento estratégico, de acordo com os dados coletados, prevalece de maneira informal, mas é cabível ressaltar que os entrevistados reconhecem a necessidade da elaboração formalizada, ainda que encontrem adversidades para tal.

Segundo Lorenzetti et al. (2020), o planejamento estratégico é um desafio para as pequenas empresas, pois representa mudanças além da estrutura funcional, envolvendo também transições na cultura organizacional, fato perceptível nas organizações estudadas.

Abaixo inicia-se a quinta unidade denominada atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia.

Quadro 7 - Unidade categorizada 5 - Atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia

Unidade categorizada 5 – Atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia e racionalidade	
G1	<i>“(…) você trabalhar para uma pessoa é totalmente diferente do que você é para você mesmo, porque as responsabilidades são maiores né você tem que se dedicar ao máximo porque é você que tem que pagar tudo então você não tem uma outra pessoa para transferir a responsabilidade”.</i>
G3	<i>“Sabe eu acho que eu não posso chegar e só impor né, falar vamos fazer isso, eu sempre escuto e eu sempre acolho muita opinião da minha equipe”.</i>
G5	<i>“Aqui eu sou o empresário, o que faz tudo”</i>
G6	<i>“As principais pessoas envolvidas sou eu e meu esposo”.</i>
G7	<i>“Meu marido é contador e ele me ajuda muito, normalmente eu discuto tudo com ele(…)então as decisões somos só nós dois”.</i>
G8	<i>“(…) sempre as decisões são minhas”</i>
G11	<i>“(…) eu sou a proprietária e sou atendente, sou tudo na loja então assim todas as decisões (...) parte da minha pessoa mesmo”.</i>
G12	<i>“(…), mas a decisão final sempre vai ser minha.”</i>
G13	<i>“Assim as decisões finais são eu e meu marido”.</i>
G14	<i>“(…)e aí tem meu marido né que seria na parte de gerenciamento, (...), e é daí que parte as estratégias para todos os outros né”.</i>

	<i>“(...) você ficar ali no chão de loja, ali fazendo, você não tem tempo de pensar no que vai ser feito para fazer a loja crescer, hoje em dia eu já tenho uma visão muito melhor disso (...), porque eu sei que eu tenho que ficar aqui nos bastidores para pensar em coisas, conhecer coisas novas ver coisas diferentes para me trazer(...)”.</i>
G15	<i>“Pra quem tá na frente, normalmente o empreendedor faz várias funções né e acaba sendo um funcionário muito caro né, você tem que delegar outras coisas e quando você tá só por conta da gestão eu acho que tem uma outra visão ali do negócio né, enquanto você tá envolvido com muitas atividades não sobra muito tempo”. “(...) dividir cada um com a sua coisa para você ter tempo de ter a visão lá de cima do que está faltando e aí você vai conseguir ver e vai conseguir direcionar e ganhar mais tempo”.</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Essa unidade apresenta como os gestores desempenham um papel importante na condução das relações organizacionais dentro do contexto que envolve a estratégia como prática social.

Como comumente ocorre em pequenas empresas, o empreendedor desenvolve múltiplas funções. Mesmo os gestores reforçando seu papel principal na tomada de decisão, eles expõem que, muitas vezes, existe participação de atores externos à organização, há quem auxilia direta ou indiretamente nos processos organizacionais.

O empreendimento pode frequentemente se caracterizar como uma performance individualista, no sentido das principais decisões sobre todas as áreas se concentrar em um único gestor, que, dentro desse contexto, muitas vezes por desprover de conhecimento técnico, pode tomar decisões intuitivas, com traços afetivos em relação à organização, sendo essas decisões suscetíveis a diversos fatores (D'AVILLA et al., 2016).

Através dos relatos é possível observar uma inclinação para a abordagem de racionalidade instrumental, os indivíduos estão focados em seus objetivos, estabelecendo suas metas sem uma avaliação de quais meios serão aplicados, bem como se dará essa utilização, e suas ações são voltadas exclusivamente para alcançar propósitos ligados a uma expectativa financeira e aquisição de posição favorável no mercado.

Um aspecto interessante levantado em alguns relatos é como alguns gestores, após uma experiência produtiva no próprio negócio, acreditam que se deve ter uma visão da organização como um todo, que isso auxilia até mesmo na construção de relações internas mais estreitas e eficazes no direcionamento estratégico.

A próxima unidade apresenta a influência de concorrentes no ambiente interno.

Quadro 8 - Unidade categorizada 6 - Influência de concorrentes no ambiente interno

Unidade categorizada 6 – Influência de concorrentes no ambiente interno	
G1	<i>“Então assim o que mais atrapalha a gente não é nem uma outra loja ser aberta, o que mais atrapalha é a internet mesmo, na verdade”.</i>
G2	<i>“Então assim o que mais atrapalha a gente não é nenhuma outra loja ser aberta, mais atrapalha a internet mesmo que na verdade”.</i> <i>“(…)eu vejo o que eu posso melhorar”.</i>
G3	<i>“(…) se eu tenho uma concorrência que vende o mesmo que eu, ela tem o mesmo preço, eu tenho que ter um diferencial dela com certeza”.</i> <i>“A gente fica parado, o que eu falo muito, aí quando chega alguém você tem que levantar e sacudir a poeira.”.</i>
G4	<i>“Com certeza, como acabei de dizer a questão da internet, a concorrência da cidade é sempre bem-vinda, a gente pode visualizar onde a gente está errado, onde pode melhorar”.</i> <i>“Em termos da internet é muito complicado, mas a gente ainda está procurando ver e tentando oferecer alguma coisa diferente, do cliente vir na loja, o que a gente não consegue concorrer é o preço porque a tributação é muito alta, e a gente não consegue concorrer de igual para igual”.</i>
G5	<i>“Eu não encaro como ruim não, claro que interfere nas minhas decisões. Elas são assim, quando eu tomo uma decisão eu tenho que olhar como que está o mercado”.</i>
G6	<i>“Afeta de forma positiva, me tira da zona de conforto junto dos meus colaboradores, porque nós vamos ter que olhar para nós e analisar nossas ações (...), um concorrente ele motiva a repensar no que a gente está fazendo, não no sentido de abaixar o preço, mas de trabalhar mais em cima ali para que a gente não perca.”</i>
G7	<i>“(…) a concorrência ativa mais o mercado”.</i>
G9	<i>“(…) a concorrência eu acho importante porque quanto mais concorrência, mais cliente vai frequentar essa rua, a rua onde está situado o meu comércio”.</i> <i>“A empresa tem que andar conforme o mercado pede”.</i>
G12	<i>“(…) a concorrência quando ela é sadia ela é muito importante sabe, eu acho que não existe nada hoje no mercado que não tenha concorrência”.</i> <i>“(…) e ela, para quem tem visão, ela traz crescimento”.</i> <i>“(…) você tem que melhorar e tem hoje é uma concorrência, nem só na cidade né, hoje se concorre muito com a internet que é um grande concorrente, então a gente tem que buscar outras ferramentas”.</i>
G13	<i>“(…) então hoje um concorrente chega perto de mim eu já não vejo mais como uma coisa ruim, eu vejo uma coisa boa porque tá trazendo novos clientes para perto da gente”.</i> <i>“(…) a linha que a outra loja trabalha eu não trabalho, o tipo de roupa que o outro não trabalha eu não trabalho, que assim vai ter um espaço para todo mundo no mercado”.</i>
G14	<i>“(…) eu acredito que às vezes a concorrência é até bom sabe, eu enxergo dessa forma”.</i> <i>“(…) eu acredito que eu tenho que criar estratégias para convencer os meus clientes, para agradar os meus clientes”.</i>
G15	<i>“quando abre um concorrente você fica mais atento, então assim às vezes uma coisa que você não fazia você vai fazer para poder chamar mais clientes, (...) abrir um outro concorrente então você tem que já fazer um atrativo para chamar sua clientela então, isso faz a gente ficar mais preocupado pode melhorar é nessa parte, se alguém falar não é mentira, de qualquer forma afeta né positivo ou negativamente vai afetar.”</i> <i>“(…) afetam muito, mas afetam para o melhor quando abre uma loja nova você já pensa assim o tempo melhorar mais sabe”.</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

O ambiente interno é muito presente na análise da estratégia como prática social, mas essa investigação também engloba o estudo do ambiente externo à organização, abrindo margem para outras interpretações do mesmo e como ele influencia nas práticas cotidianas.

A análise desta unidade exterioriza as particularidades do ambiente em que as organizações dos gestores entrevistados estão inseridas e como eles assimilam essa conjuntura do externo e interno.

Embora esse ambiente seja geograficamente pouco abrangente, é notável a existência de concorrentes no mesmo segmento e, até mesmo, entre as organizações do presente estudo. Os gestores apresentam uma visão pouco competitiva em relação aos concorrentes, no entanto, afirmam que os mesmos interferem nas decisões ou na gestão interna da empresa, servindo, muitas vezes, como incentivo para inovar na hora de tomar essas decisões ou rever as já estabelecidas.

A sétima unidade categorizada a seguir aborda a construção de sentido na relevância da estratégia organizacional.

Quadro 9 - Unidade categorizada 7 - Construção de sentido na relevância da estratégia organizacional

Unidade categorizada 7 – Construção de sentido na relevância da estratégia organizacional	
G1	“(…) a gente vê de acordo com a estação né que a gente baseia as estratégias nesse período, no período também de festas da cidade, que tem um fluxo maior de vendas, então a gente dedica muita a questão de estratégia organizacional em relação a isso(…) que são épocas do ano que são os picos de vendas né”. “(…) O que eu acho que tem melhorado muito o desenvolvimento da empresa é a questão da gente sentar, analisar, fazer tudo que falta dentro da loja”.
G2	“Eu acredito que uma boa gestão e uma boa estratégia tá tudo envolvido em boa vontade e conhecimento”. “Eu acredito que nós não podemos nos conformar em momento algum de estar satisfeito, eu nunca vou estar satisfeita porque eu acredito que uma empresa ou um ser humano ele evolui e nós temos que evoluir sempre, se é necessário estudar”.
G3	“Então para mim a estratégia organizacional é você planejar o futuro, é planejar o que você não sabe entendeu”. “Primeiro você faz as estratégias né, você as tem pensadas e depois você executa, coloca ali para você executar, então se você não tem nenhuma estratégia você não tem crescimento”.
G4	“A gente sempre tem que procurar trabalhar com o planejamento, e é muito importante trabalhar com produtos que agrada o consumidor, procurar ter preço de mercado e produtos de qualidade também né, sempre atualizando as coleções”. “Com certeza você tem que ter planejamento em tudo né, qualquer coisa na vida tem que ter planejamento, principalmente na área empresarial, mesmo sendo pequena empresa”.
G5	“Acho que você só consegue sucesso se você tem seus objetivos, traçar suas metas e dentro das ferramentas que você tem”. “(…) quando você trabalha com objetivos e metas, pensar e traçar é muito mais fácil, a chance de você cometer erros é bem menor, é diferente de você fazer as coisas sem pensar sem planejar né, sem estratégia nenhuma aí você tá cometendo erro, não planejou no negócio então a chance de fracasso da empresa sem estratégia é muito grande”.
G6	“Estratégia organizacional é pensar em pessoas, normalmente se pensa no lucro que você quer ganhar e para ganhar você tem que oferecer o melhor para as pessoas(…) e também na questão dos colaboradores, tem que haver motivação um ambiente onde o líder não está junto, onde não proporciona uma motivação, onde ele não trabalha e não está junto com os colaboradores e não tem uma estratégia psicológica para chegar em cada um, olhar diretamente para cada um, ele não vai chegar no cliente de forma positiva”. “(…)sem estratégia não tem organização, e eu não vou ter resultado absolutamente nenhum, eu posso vender milhões, mas a venda não é o resultado final”.
G7	“Para mim é sempre você pensar no futuro, você organiza sempre três meses à frente para você poder ter uma visão de trabalho”. “Acho que sim porque na realidade, eu acho que todo comerciante ele é meio estrategista, vou fazer isso por causa daquilo, vou fazer isso aqui porque vai acontecer isso assim, então você sempre tá montando estratégias”. “É o que faz com que cresça a organização né, tudo que entra tudo e que sai, você tem que ter tudo anotado, tudo organizado, porque senão você não consegue fazer”.
G8	“Pelo meu modo de pensar estratégia é como organizar e expor mercadorias, eu estou sempre expondo mercadorias, trocando os manequins e postando no Instagram, no Facebook, em redes sociais”. “Ah com certeza a gente tem que ter uma boa estratégia, fazendo de tudo para ter uma melhoria no comércio, tendo um bom atendimento, tudo isso ajuda a cada vez ficar melhor”.

G9	<p>“Para mim, a minha estratégia organizacional é controlar o estoque, controlar a administração financeira, e criar estratégias de vendas em redes sociais como Whatsapp e Instagram, e estar sempre atenta no que o mercado está pedindo no momento, sempre estar atualizada”.</p> <p>“A estratégia é muito importante para o desenvolvimento da loja, para expandir a loja, no crescimento, atrair mais clientes para comprar e também no crescimento de como divulgar, como administrar melhor, como comprar mercadorias melhores e como continuar no mercado tão competitivo hoje”.</p>
G10	<p>“Olha para mim estratégia organizacional é você comprar produtos visando um público né, e trabalhar em cima desse público”.</p> <p>“Foi através desse meio que eu cresci nesse meio, desse objetivo né que era cativar o cliente que foi crescendo e estou aí há 20 anos”.</p>
G12	<p>“(…) eu procuro sempre tá por dentro de toda a situação da empresa toda parte que se organiza dentro da empresa, na parte administrativa, a parte de vendas né, a parte de organização geral da empresa, então assim eu procuro sempre tá sabendo de tudo que tá acontecendo dentro da empresa”.</p> <p>“(…) se você não tiver estratégia você não tem objetivo. Então eu acho que as estratégias, de venda principalmente que é o meu mercado, a gente tem que ter estratégia, a gente tem que ter metas para vendas sabe, a gente tem que estudar o melhor produto que a gente vai colocar naquele momento”.</p> <p>“(…) se você não buscar essas estratégias, essas coisas, esses momentos que você pode te dar resultado você não vai conseguir ter o resultado que você precisa, o crescimento da empresa né, (…) então assim essas estratégias são feitas para isso e você tem que saber colocar elas dentro da empresa para elas te darem resultado”.</p>
G13	<p>“A estratégia ajuda muito se você seguir no pé da letra, que não adianta ter só a estratégia se você não aplicar, então, e aplicar é muito mais difícil do que a gente imagina, porque a teoria funciona muito diferente da prática”.</p> <p>“Sim, com certeza porque a gente sempre busca melhorar o que a gente oferece e com isso a empresa vai crescendo”.</p>
G14	<p>“Estratégia organizacional eu acredito que ela vá desde o chão de loja, que seria os vendedores, aos planos de marketing, plano de construir um futuro, de aumentar o faturamento da empresa”.</p> <p>“(…) eu acho que é a base né do funcionamento de qualquer empresa são as estratégias, é o pensar antes de fazer, porque se você só simplesmente for fazer não tem um controle de nada ali tudo embola e não vira nada”.</p>
G15	<p>“Estratégia assim, é o que cada um cria para fazer a sua administração eu tenho minhas estratégias (…) eu falo que são tipos normas, regras que a gente acaba criando né, eu acredito que seja assim, na minha visão eu tenho a minhas estratégias organizacionais com a minha turma, com meu financeiro, as compras aí a gente tem critérios que faz a gente seguir aquelas normas para poder dar certo é isso que eu faço”.</p> <p>“Eu acho que hoje, eu te falei quando eu abri a loja lá atrás eu não tinha estratégia nenhuma sabe, eu perdi muito, muito mesmo, eu cheguei a ser roubada e assim foram vários acontecimentos não foi um só, mas a gente que dá a oportunidade para isso acontecer por falta de estratégia sabe, por falta de um planejamento”.</p>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A unidade acima busca mostrar como os sujeitos entrevistados compreendem a estratégia e como isso influencia a forma de empregarem ela dentro da empresa.

Os gestores são os grandes responsáveis por conduzir a organização, logo, essa construção de sentido traz significativo impacto no desenvolvimento da mesma.

Observa-se que esses gestores compreendem a estratégia como parte do cotidiano, tendo conhecimento de que ela pode auxiliar no desenvolvimento organizacional e afetá-lo de maneira marcante, como exemplificado, especialmente, pelo último entrevistado que acredita ter passado por experiências negativas na empresa por falta de estratégia.

Dessa forma, os entrevistados vinculam a estratégia como uma “direção” que orienta o futuro, um “objetivo” com predominância de um curto prazo, tal como metas mensais e no máximo anuais, e os métodos usados para atrair clientes, essas são as concepções de estratégias mais utilizadas entre os gestores.

Abaixo apresenta-se a oitava e última unidade categorizada que abordará a estruturação das atividades organizacionais nas empresas dos indivíduos entrevistados.

Quadro 10 - Unidade categorizada 8 - Estruturação das atividades organizacionais

Unidade categorizada 8 – Estruturação das atividades organizacionais	
G1	<i>“Então a gente já começa todo dia primeiro ou dia 31 do mês né, quando a gente fecha o mês a gente já baseia a meta, (...) que a gente tem que é alcançar ela todo mês, a gente já põe essa meta e vem traçando outros objetivos para chegar naquele ponto que a gente precisa”.</i>
G2	<i>“Então baseado em números, eu faço as compras, baseando também em estações e datas, então baseado em números, quantas peças saíram, o que vendeu mais, a gente planeja dentro disso, a gente não compra aleatório”.</i>
G3	<i>“eu tenho planejamento anual, dentro do planejamento anual tem ele mensal e tem ele da semana também, até as datas de compra, as datas de lançamento, as tarefas das meninas quando chegam na loja, as postagens dos grupos o que que elas fazem, a hora de trocar manequim né, hora de organizar, a hora de atender então tudo isso desde a hora que o cliente chega, eu tenho os picos no sistema que me fala a hora que tem muito movimento e a hora que não tem”.</i>
G4	<i>“(...) tem o padrão de compras com seis meses de antecedência, então a gente sempre procura né tá comprando as coleções né dos produtos atualizados né e dentro daquele planejamento, aquela expectativa de faturamento”.</i>
G5	<i>“(...) eu passo comigo e faço um planejamento, as minhas metas sempre são traçadas, aí eu passo para as meninas e coloco minhas colaboradoras a parte (...) o quanto eu preciso vender olho no passado o que eu vendi correspondente ao mês tal, então é sempre planejado em cima disso”.</i>
G6	<i>“Eu penso em pessoas, me coloco no lugar do cliente que está comprando, cliente com poder aquisitivo menor o cliente com poder aquisitivo maior, eu penso em cada colaborador e em respeitar a maneira de cada um. E o objetivo é oferecer o melhor para o cliente e dessa forma eu terei resultados bons(...), colaboradores empenhados em vender mais, em qualquer setor que seja, no setor do escritório eles vão empenhar em diminuir e enxugar custos e me ajudar a ver certos erros que possivelmente eu possa não ver, e aí estão trabalhando junto comigo e não para mim”.</i>
G7	<i>“Se você não pensar primeiro, como é que você vai executar né! Então você tem que ter uma elaboração direitinho do que você vai fazer, o que que você vai fazer de compras, o que está vendendo mais e menos, como é que tá a sua carteira de recebimento, tudo isso tem que ser analisado pelo menos uma vez por mês”.</i>
G9	<i>“As decisões que eu tomo são bem estudadas, e tenho um cronograma de como eu vou trabalhar ela de quantos dias que vou trabalhar, e como vai ser direcionada o meu tipo de conteúdo que vai ser divulgado nas redes sociais, assim tenho mais êxito no público que eu quero atingir e uma forma mais organizada para a execução das coisas que eu tenho que fazer no dia a dia”.</i>
G10	<i>“elas são programadas visando as datas, nesse momento por exemplo esse momento eu tenho dois municípios que tem festas então eu sei que eu preciso fazer antecipar uma compra para que chega aqui eu consiga atender esses dois municípios, então não só isso e sempre procuro fazer as minhas compras de modo que eu consiga atender todas as estações do ano, igual por exemplo, tem as datas dia dos namorados, dia dos pais dia das mães, então eu procuro sempre antecipar”.</i>
G11	<i>“Ó trabalhar no comércio da seguinte forma: agora nós estamos no verão e eu já tive que já comprar inverno, então eu tenho que pensar e direcionar o que seria venda para mim na próxima estação, então eu olho o que eu posso gastar, o que que eu tenho de encaixe capital de giro para poder investir e também olhar o meu estoque para não acumular muitas peças”.</i>
G12	<i>“Então é muitas vezes eu faço, eu busco hoje na internet né, vou buscando conhecimento através de alguns cursos né mais ou menos é assim, é mais internet e cursos que a gente faz assim, (...) compras, mas isso bem no curto prazo né a gente mexe com moda então a moda é temporário né então aquilo ali entra na moda com alguns meses sai de moda então acompanha no mercado mesmo”.</i>
G13	<i>“Vou dar um exemplo aqui das compras, por exemplo minhas compras são planejadas com seis meses de antecedência no mínimo, então a gente sempre compra uma coleção antecipada da estação que a gente tá vivendo”.</i>
G14	<i>“Então assim, as compras elas são por planilha né, e é por exemplo as meninas tá ali no chão de loja e elas falam ah tá faltando isso, sempre elas me mandam e a gente tem um grupo de treinamento, e é tipo assim é do nosso dia a dia né, o que atentamos as novidades, isso as coisas do dia”.</i> <i>“(...) as compras são um pouco por estação né, a gente vive por estação, a gente trabalha com produtos e as compras normalmente são mais fortes em determinadas datas né, novembro para que chega em dezembro no natal e maio para o Dia das Mães, (...) eu trabalho dessa forma, fora esses períodos eu vou repondo as coisas que é preciso, que é necessário”</i>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A última unidade apresenta como as atividades internas da organização são estruturadas. Essa investigação se faz pertinente, pois compreender a estratégia como prática social requer uma análise cotidiana na organização, abrangendo toda sua funcionalidade e suas práticas rotineiras.

Neste âmbito, os gestores entrevistados são do setor do comércio, tal característica respalda a visão da atividade principal relatada estar relacionada às compras. Alguns gestores apresentam um cronograma mais detalhado que vai desde as atividades dos colaboradores a postagens nas redes sociais, além de existir um planejamento das compras em relação às estações do ano e datas festivas.

Dessa forma, conforme os relatos, as atividades são realizadas de acordo com as demandas, usando como subsídio ferramentas de controle, alguns possuem planilhas e outros os programas de informações financeiras. Santos, Alves e Almeida (2007, p. 60) argumentam que “as micro e pequenas empresas possuem algumas características que lhes são próprias”, tal fator pode influenciar como essas empresas dispõem suas atividades, podendo se apresentar de forma informal e não estruturada, frequentemente caracterizando-se pela natureza improvisadora, incremental e adaptativa nas decisões cotidianas (FREITAS e SOUZA, 2011).

Por conseguinte, terminando a análise das unidades categorizadas, segue adiante a apresentação de uma síntese que as relaciona entre si, possibilitando, dessa forma, responder diretamente à questão de investigação do presente estudo.

4.3 Matriz de relacionamento da estratégia como prática social nos casos estudados

A análise categorizada permitiu identificar os principais aspectos das organizações, bem como, dos atores que as compõem. A conjuntura dos dados categorizados oportuniza reconhecer o desenvolvimento da estratégia como prática social dentro dessas organizações e sua interface com a racionalidade.

Com intuito de uma melhor visualização, a tabela abaixo mostra o número de entrevistas que aparecem em cada unidade categorizada, evidenciando assim a recorrência das mesmas. Dessa forma é possível identificar as unidades mais recorrentes, sendo elas a construção de relevância e os aspectos sociais.

Quadro 11 – As unidades categorizadas e os números de entrevistas nas quais foram identificadas.

AS UNIDADES CATEGORIZADAS E O NÚMERO DE ENTREVISTAS NAS QUAIS FORAM IDENTIFICADAS	
Estratégia como prática no cotidiano organizacional	G1; G2; G3; G4; G5; G7; G8; G9; G10; G11; G12; G13; G14
Preponderância de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual	G1; G3; G5; G6; G9; G10; G11; G13; G14; G15
Aspectos sociais no processo decisório	G1; G2; G3; G4; G5; G6; G8; G9; G10; G11; G12; G13; G14; G15
Entraves na formulação e implementação do planejamento estratégico	G1; G2; G4; G5; G6; G7; G8; G9; G11; G12; G13; G14; G15
Atuação do gestor no desenvolvimento da estratégia	G1; G3; G5; G6; G7; G8; G11; G12; G13; G14; G15
Influência de concorrentes no ambiente interno	G1; G2; G3; G4; G5; G6; G7; G9; G12; G13; G14; G15
Construção de sentido na relevância da estratégia organizacional	G1; G2; G3; G4; G5; G6; G7; G8; G9; G10; G12; G13; G14; G15
Estruturação das atividades organizacionais.	G1; G2; G3; G4; G5; G6; G7; G9; G10; G11; G12; G13; G14

Fonte: Elaborada pela própria autora.

Através dos dados relacionados é possível observar como os gestores orientam as atividades cotidianas da empresa e como elas são estruturadas. No que tange os meios estratégicos utilizados, especificaram o atendimento ao consumidor como principal forma de criar vínculo e fidelizar o cliente.

Relativamente às atividades cotidianas é possível observar que os gestores tomam decisões conforme a demanda, subsidiando estas em ferramentas de controles diários da organização.

Com relação ao planejamento estratégico, nota-se que além de se destacar a ausência deste, há por parte dos gestores uma distorção na compreensão de tal planejamento, sendo este comumente confundido com o controle diário das movimentações da empresa.

A verificação da estratégia como prática, como dito anteriormente, engloba todo o ambiente que envolve a organização, tanto no interno quanto externo. Dessa forma, os gestores evidenciam que os concorrentes afetam as decisões cotidianas da empresa, mesmo não visualizando uma concorrência acirrada entre si.

Ademais, assim como o ambiente é importante, as relações sociais presentes na organização se fazem igualmente relevantes. Neste contexto, o gestor é o principal condutor dessas relações, e sua visão da organização como um todo serve como um norte para os outros atores.

Os gestores citam a importância de manter uma boa comunicação com seus colaboradores, levando em consideração a opinião tanto daqueles inseridos diretamente no funcionamento da organização como os que atuam como consumidores, mas expõem a tomada de decisão final como uma responsabilidade exclusiva a eles, que são de fato aqueles à frente dos negócios. Alguns gestores identificaram que o acúmulo de atividades prejudica a coordenação com os demais indivíduos da organização, evidenciando o positivo impacto gerado pela delegação de funções.

No tocante à conduta do gestor, como dito acima, os gestores entrevistados permitem a participação de demais atores da organização em dado momento do processo decisório. Ressalta-se que foi identificada uma importante relação no processo de compras em que esses indivíduos participam e que os gestores, através desta coadjuvação, conseguem tomar decisões mais assertivas. Ainda dentro do contexto das relações, os entrevistados demonstram usarem de abordagens e conhecimentos advindos da influência de experiências profissionais anteriores no empreendimento atual, utilizando esses aprendizados como inspiração para conduzir o próprio negócio, mas reconhecendo as dificuldades e diferenças entre ser um dos colaboradores dentro da empresa e de ser aquele a comandá-la de fato.

Os relatos apresentados em torno da estratégia evidenciam que os entrevistados conseguem visualizar a importância da mesma para o desenvolvimento organizacional, e que de forma geral, apesar de utilizarem mecanismos estratégicos, esses precisam ser melhorados e se tornarem mais numerosos.

Continuamente, apresenta-se na figura 02 uma síntese da estratégia como prática social nas organizações, de acordo com os dados demonstrados, identifica-se os aspectos que impactam o cotidiano da organização e como a estratégia se desenvolve.



Figura 2- Síntese da relação de estratégia como prática social em pequenas e micro empresas do setor de calçados e vestuário atuantes na cidade de Mariana-MG

Fonte: elaborado pela própria autora.

Relacionando estes aspectos com a estratégia como prática social, nota-se que o processo estratégico acontece de forma emergente, de acordo com a demanda estratégica. Tal afirmação se comprova pelos meios estratégicos presentes nos relatos que compõem este trabalho, estes que se caracterizam pela ausência de um planejamento formal e estruturação das atividades.

Desse modo, a estratégia presente nessas organizações não é algo planejado, ela está diluída no dia-a-dia, nas atividades, nas relações entre os atores envolvidos, estes que possuem influência no processo decisório.

Nota-se que a principal estratégia apresentada pelos gestores está ligada as relações sociais construídas com os atores externos, como os clientes e também representantes, os quais os gestores recorrem sob certas circunstâncias para reafirmar suas ações estratégicas. Neste aspecto observa-se a influência do ambiente externo, no caso os concorrentes, presentes na construção diária da estratégia.

Ademais, através dessa apresentação os gestores conseguem visualizar a estratégia desenvolvida na organização, bem como a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional, além de identificarem a necessidade de aprimoramento dela dentro dos seus respectivos espaços empresariais.

Nesse processo de discernimento desenvolvido pelos gestores, viabilizado pela realização da entrevista, além de reconhecer o processo estratégico, eles verificaram que através das relações e comunicação interna os atores contribuem para a construção da estratégia.

Através dos relatos, é notável que existe nas relações construídas em algumas dessas organizações, no que tange colaborador e gestor, um vínculo de confiança, onde na ausência do gestor apresentam-se indícios que os colaboradores, ainda que de forma subjetiva, além de participarem do processo de tomada de decisão, podem também as tornar efetivas, no sentido de estes serem responsáveis pela decisão naquele momento. Acredita-se que essa nuance é uma particularidade do cenário competitivo da cidade de Mariana, que permite essa maior proximidade e flexibilidade entre os membros da organização.

Concernente a gestão dessas organizações, pode-se dizer que predomina uma racionalidade instrumental. Os empresários, que desempenham o principal papel de estrategista na organização, ainda que reconheçam outros atores envolvidos nos processos organizacionais, terão tal concepção como fator imperante em suas ações administrativas do dia a dia.

Em resposta à indagação proposta neste estudo, diante da análise dos relatos apresentado foi possível compreender como os gestores conduzem as organizações, no tocante a essa conduta, foi notório a presença de elementos que desvelam uma forte predominância da racionalidade instrumental nas ações cotidianas desses agentes.

Conforme apresentado por Serva (1997), os elementos que compõem a ação racional instrumental, foram identificados dentre eles: fins; desempenho; utilidade e êxito e resultados.

Para o aspecto fins, os gestores revelaram o estabelecimento de metas, essas que são repassadas aos colaboradores visando um aumento do faturamento da empresa, suas ações cotidianas almejam alcançar esses objetivos estabelecidos, sendo estes o interesse principal, dando pouca notoriedade aos meios que serão utilizados.

No aspecto de desempenho, apresentaram uma individualidade ressaltada, com uma interface multifuncional do gestor, que está à frente das decisões, mesmo que essa tenha participação de outrem, é o proprietário que define ou permite essa contribuição.

No enfoque da utilidade, as interações promovidas no cotidiano organizacional por esses gestores, têm a essência na conveniência, da qual extraem recursos que lhe concederão ganhos.

Na dimensão de êxito e resultado, este elemento emergiu das relações internas e externas da organização, no que tange a visão dos concorrentes, sendo estes um ponto de observação e de interferência da tomada de decisão.

Ainda buscando esclarecer a predominância da racionalidade instrumental descrita acima, evidencia como uma confrontação elementos que compõem a racionalidade substantiva e como eles se manifestaram ou não nas organizações, segundo os relatos apresentados. Posto isto, elencam-se os elementos de autorrealização; entendimento; valores emancipatórios e autonomia.

No que tange a autorrealização, a busca pela satisfação nessas organizações é extrínseca aos indivíduos, sendo abstraídos prenúncios que tendem a maximização do potencial do indivíduo.

No aspecto entendimento, é notório que as ações permeiam uma comunicação relativamente fechada, sendo usada em momentos propícios respetivamente na tomada de decisões.

Concernente aos valores emancipatórios, o que orienta a organização são os objetivos materiais, dessa forma, aspectos como aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivos e da solidariedade não se manifestaram.

Referente a autonomia, as organizações não apresentaram uma condição que remetesse a plenitude dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações, consoante ao que Serva (1997) apresenta como configuração para esse elemento. Conforme explanado anteriormente as interações são conduzidas pelos gestores em momentos oportunos.

Logo, os gestores dessas empresas não possuem uma estrutura robusta e, por isso, se apresentam como uma figura centralizadora, tanto nas funções, decisões e ações.

Devido a essa centralização, os discursos dos entrevistados apresentam uma conduta operacional, na qual o gestor se encontra imerso nas rotinas da empresa. Esta seria uma condição que dificulta o gestor a reconhecer a estratégia, bem como se afirmar como estrategista, caracterizando a estratégia como um processo básico da organização.

Tais aspectos apresentados condizem com a realidade das pequenas e microempresas, que por diversas vezes dispõem de poucos recursos, sejam eles financeiros ou humanos, além de reforçar a figura do empreendedor que desenvolve múltiplas funções, dificultando a visão da organização como um todo e desviando o foco em seus objetivos e adversidades no processo estratégico.

Assim, a estratégia como prática social é identificada nessas organizações através das práticas do dia a dia, nas conversações relacionadas a essas atividades e por meio do processo de tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas apresentam características próprias que as diferenciam de grandes empresas, não somente na questão do porte e estrutura, mas principalmente nas características de gestão e processo estratégico, bem como, a estrutura do mesmo, as quais exprimem uma associação bem mais estreita do sujeito e suas relações com a estratégia.

Por conseguinte, o estudo em questão buscou compreender como o processo de criação e aplicação de estratégias se desenvolve através das práticas sociais nas pequenas e microempresas que atuam na cidade de Mariana - MG, mais especificamente no setor de calçados e vestuário, e sua interface com a racionalidade. Tal investigação implica em conhecer as atividades cotidianas da organização, bem como são estruturadas e quais os atores envolvidos neste processo.

Para esse propósito foi realizada uma pesquisa qualitativa, contando com a participação de um total de 15 gestores. Após uma seleção inicial dessas organizações, foi possível identificar outras a partir do método bola de neve, no qual os gestores destas foram contatados para participar de uma entrevista com roteiro semiestruturado. Os dados coletados serviram de subsídio para compreensão das unidades categorizadas apresentadas, tais relatos foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), logo, foi possível discorrer sobre os principais aspectos extraídos durante a pesquisa.

É coerente dizer que a estratégia possui uma literatura com várias vertentes, portanto, visando delimitar o campo de estudo, a concepção da estratégia como prática social é o que norteou esta pesquisa. Essas organizações trabalham no ramo de comércio varejista, atuando no setor de calçados e vestuário e possuem como característica em comum o fato de serem empresas de pequeno porte.

Perante o exposto, visando compreender o objetivo do estudo e a trajetória da pesquisa, a fundamentação teórica foi composta pelos seguintes tópicos: estratégia e o processo estratégico, a estratégia como prática social; o estrategista, seguidos pela discussão da racionalidade, racionalidade instrumental e substantiva.

Para compreender como a estratégia se desenvolveu através das práticas sociais se fez necessário compreender o cotidiano da organização e a estruturação de suas atividades, bem como, os atores envolvidos. Acerca de atividades cotidianas foi possível dizer que existem nessas organizações elementos informais, como, por exemplo, gestores que utilizam cadernos e planilhas.

Ainda neste sentido, foi possível observar a ausência do planejamento estratégico, assim como uma distorção por parte dos gestores sobre o significado de tal conceito, sendo este comumente confundido com as atividades corriqueiras. Sobre o processo estratégico, os gestores afirmam possuir metas, sejam mensais ou anuais, no entanto, não existe uma coordenação de como chegar nesse objetivo.

No que concerne ao desenvolvimento da estratégia, foi possível afirmar que ela se apresenta como emergente, surgindo de acordo com as demandas. No processo decisório os gestores se mostram abertos à participação de agentes externos, como consumidores e fornecedores, e de colaboradores internos como representantes, principalmente no que se refere às compras de mercadorias. Através dessas relações os gestores evidenciam conseguir tomar decisões mais assertivas para a organização. Nesse âmbito, mesmo que em uma cidade pouco abrangente e com concorrência pouco competitiva, os gestores afirmam ser impactados por mudanças dentro desse contexto, entretanto, citam a internet, as vendas online, como principal competidora dentro do mercado, expondo a consequente necessidade de criar diferenciais e meios para atrair o público.

Pondera-se que ainda que exista uma comunicação relativamente aberta em dados momentos na organização, há também uma subjetividade individualista por parte dos gestores, um fator que pode inibir a participação estratégica de outros atores.

Pontua-se que durante a aplicação da entrevista os gestores se mostraram reflexivos sobre o desenvolvimento da estratégia na organização e, conseqüentemente, identificar essas interações corrobora para uma participação mais efetiva desses outros atores.

Após a análise foi possível observar a presença de atividades e interações sociais no processo estratégico da empresa, em que a estratégia se encontra de forma diluída. Vale ressaltar que os gestores foram consonantes ao reconhecer a relevância da estratégia, a conceituando com uma percepção de “orientação” e “objetivo”, reconhecendo que o processo estratégico da organização precisa ser aperfeiçoado.

Neste contexto observa-se ainda como fator condicionante a falta de conhecimento técnico por parte dos gestores, marcado por uma visão centralizadora com foco no sujeito (o gestor) voltando a ação para ele mesmo, ainda que seja possível identificar práticas coletivas.

Essa conjuntura indica que a interface entre a estratégia como prática social e a racionalidade se processa em função da supremacia no emprego da racionalidade instrumental por parte dos sujeitos de investigação, sendo essa evidenciada em termos de fins, desempenho, utilidade, êxito e resultados.

Como resultado, a análise de conteúdo permitiu a construção de oito unidades de sentido apontando que a estratégia nessas organizações se encontra diluída no cotidiano e que, através das práxis, os atores instrumentalmente constroem estratégias assertivas para a empresa, sendo, portanto, um trabalho que logra êxito.

Destarte, o presente estudo apresentou evidências da estratégia como prática social no processo estratégico. No entanto, ponderou-se como limitações desse estudo, a falta de evidências do emprego da racionalidade substantiva como algo predominante. Por fim, frente ao número de organizações alcançadas, constatou-se que existiam ainda elementos e outros ambientes não compreendidos que poderiam vir a ser explorados em pesquisas vindouras.

Dessa forma, existem outras possibilidades de explorar as interfaces abordadas neste estudo em outros seguimentos presentes na região, sendo possível realizar uma abordagem comparativa entre esses setores como, por exemplo, o desenvolvimento da estratégia entre eles.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. H. T.; BERNARDO, J. M. L.; OLIVEIRA, T. D. O planejamento estratégico no contexto das microempresas. **Revista Vianna Sapiens**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 21, 8 jul. 2019. Instituto Vianna Junior Ltda. <http://dx.doi.org/10.31994/rvs.v10i1.537>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, [S.L.], v. 60, n.1, p. 217-242, jan. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075291>.

BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. A. B.; LOZANO, M. S. P. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 51, n. 1, p. 64-87, fev. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612147905>.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, 2003. p. 796-812, Brasília, UEM/Uel/UnB, 2003.

CRUZ, J. C. S. *et al.* Racionalidade substantiva no gerenciamento de impressões: uma análise dos relatórios corporativos da empresa JBS. Ram. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 706-718, 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramr220239.pt>

D'AVILA, L. C.; JUNDI, S.; CRUZ, A P. C.; SAMÁ, A. A relação entre atores externos e estrategistas nas práticas estratégicas: um estudo exploratório em pequenas empresas. **Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)**, Rio Grande, v. 20, n. 2, p. 127-138, 2016.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, C. A.; SOUZA, S. C. A influência dos stakeholders na elaboração de estratégia em pequenas empresas. **Rebrae**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 77, 19 jul. 2011. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v4i1.13631>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, J. V. L.; MAGALHÃES, R. F. Max Weber e a racionalidade: Religião, Política e Ciência. **Teoria e Cultura**, Juiz de Fora, v. 1/2, n. 3, p. 79-92, dez. 2008.

GOMES, M. C.; MIRANDA, M. C.; CARRARO, I. R.; FURLAN, J. Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para a implementação. **Sustainable Business International Journal**, [S.L.], n. 67, n.p., 30 jan. 2017. Pro Reitoria de Pesquisa, Pos Graduacao e Inovacao - UFF. <http://dx.doi.org/10.22409/sbijournal2016.i67.a10252>.

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

LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L.; Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 159-182, jan. 2015.

LORENZETT, D. B.; WEGNER, R. S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K.; Strategic Planning: Perceptions about the Importance of this Management Tool. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. Ed. Especial, p. 1353-1372, 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MERKL-DAVIES, D. M., N., BRENNAN M. A conceptual framework of impression management: New insights from psychology, sociology and critical perspectives. **Accounting and Business Research**, 41(5), 415–437, 2011. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.574222>.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H, LAMPEL, J., QUINN, J., GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, 12(3), 706–718. 2014. <https://doi.org/10.1590/1679-39519373>.

NASCIMENTO, A. M.; SOUZA, M. A. Implementação de Estratégias: Reflexões Sobre sua Execução e o Papel do Estrategista. In: **Anais do X Congresso Brasileiro de Custos 10 – Guarapari, ES, Brasil, 15 a 17 de outubro de 2003**.

NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V.; OLIVEIRA, I. C. S.; MORAES, J. R. M. M.; DE AGUIAR, R. C. B.; SILVA, L. F. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares: an experience report in interview with schoolchildren. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 71, n. 1, p. 228-233, fev. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>

PAIXÃO, M. V. et al. **Administração Estratégica**. Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: http://redecetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao_estrat.pdf Acesso em: 14 de maio de 2022.

PAULA, A. V.; MACIEL, L. H. R.; BRITO, M. J.; BOAS, A. A. V.; CAPPELLE, M. C. A. Contribuições da abordagem socioconstrucionista para a compreensão da estratégia como prática social. **Alcance Eletrônica**, [S.L.], v. 22, p. 130-150, jan. 2015. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/5905> Acesso em: 14 maio 2022.

PEREIRA, C. A. R. F., SILVA, J. G., LOPES, E. L. Estratégia: uma revisão teórica. In: **Anais do III SINGEP e II S2IS**, São Paulo, SP, Brasil, 3, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, [S.L.], v. 30, n. 7, p. 713-734, jul. 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840609104809>.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROCHA, D. P. M.; MIGUEL, J. H. S.; OLIVEIRA JUNIOR, R. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: estudo quantitativo em empresas do ramo de materiais elétricos. **Universitas Niversitas**, Mogi Mirim – Sp, v. 8, n. 5, jan. 2012. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/39> Acesso em: 14 maio 2023.

SALVADOR, D. W.; RESE, N. O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 128-159, 1 abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i1.492>

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2021. 155 p. (ISBN: 978-65-87791-18-

0). Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise de conteudo categoria final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categoria_final.pdf).

Acesso em: 25 maio 2022.

SANTOS, F. R. Max Weber e a racionalidade burocrática. **Revista Espaço Acadêmico** 14(169), 105-117, 2015.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, out-dez, p. 59-73, 2007.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2021. Disponível em :<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Microempreendedor%20Individual%3A%20receita%20bruta%20anual,R%24%204.800.000%2C00>. Acesso em 23 de maio de 2022.

SERVA, M.; A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 37, p. 18-30, abril-junho 1997.

SERVA, M.; Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997 b.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A como prática social nas organizações: estratégias entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração da RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 2, art. 2, pág. 122-134, abril 2011.

SIMON, S. R. **Avaliação institucional, conteúdo e processo estratégico em escolas técnicas do estado do Paraná**. 2011. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v.2, n.1, 2015.

TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 5 a 9-5 a 9, fevereiro-abril 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy Of Management Annals**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 285-336, jun. 2012. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 9 jan. 2006. SAGE Publications.
<http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>.

ZANQUETTO FILHO, Hélio. A Estratégia como Prática: o caso de uma empresa familiar do setor moveleiro. In: **Anais** do XXXIII Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. São Paulo/SP. 19 a 23 de setembro de 2009.