

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: COMO OS DISCURSOS DOS ATORES SOCIAIS ENVOLVIDOS EM PROCESSOS COMERCIAIS INFLUENCIAM NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA

ALDO SIATKOWSKI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

MARCOS DE CASTRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

Agradecimento à órgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: COMO OS DISCURSOS DOS ATORES SOCIAIS ENVOLVIDOS EM PROCESSOS COMERCIAIS INFLUENCIAM NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA

1. Introdução

A Covid-19 trouxe uma experiência global compartilhada em um momento decisivo para a história da humanidade e o que se segue a partir de agora é um período de reflexão em que pessoas não estão pensando em retornar ao mundo que tinham, mas sim em criar e avançar para o mundo que desejam. Com isso, a pandemia tornou mais claro do que nunca que governos e organizações devem mudar radicalmente (Moritz, 2020).

O impacto da Covid-19 é bastante diferente nos diversos tipos de negócios e sistemas de gestão existentes, o varejo, sobretudo, é um dos segmentos mais impactados, sendo inevitável não notar que o ramo vem sofrendo rápidas mudanças. Segundo dados da CIELO (2020), desde o início da pandemia do Coronavírus até julho de 2020, o varejo total no Brasil apresentou queda de -26,9% em seu faturamento, no entanto o setor de supermercados e hipermercados vem na contramão da queda, tendo crescimento de 15,8% no seu faturamento, apresentando diversas modificações nas categorias de consumo.

Salomão (2020) relata que com a pandemia do Coronavírus consumidores vão menos aos supermercados, em contrapartida estocam mais e têm gastos maiores nesse período, o que faz com que as compras sejam maiores ainda que os supermercados estejam mais vazios, o que influencia diretamente em todo abastecimento da cadeia supermercadista.

Considerando esse cenário, as rápidas mudanças no perfil de consumo exigem mais da execução das estratégias comerciais, visto que esse processo depende das pessoas envolvidas nos processos decisórios de planejamento e execução dessas estratégias. Nesse contexto, Scott (2003) discorre sobre o reconhecimento por parte de analistas de estratégias, em que as organizações não são apenas sistemas técnicos, mas sim organizações sociais, com sistemas humanos (relações humanas), sistemas políticos (conflitos), sistemas sociais (cooperativos e sociotécnicos) e sistemas culturais (cultura organizacional e teoria institucional).

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O ambiente pesquisado nesse estudo é o do varejo supermercadista, e o objeto de estudo são as estratégias comerciais utilizadas na organização. As estratégias comerciais são executadas por pessoas (praticantes) que compõem o departamento comercial da organização e, em um período de grandes mudanças, precisam agir de forma rápida respondendo às necessidades de rápidas alterações na sociedade.

Os praticantes comerciais de uma empresa varejista possuem poder de decisões que se equiparam a atividade de gerentes médios, e constituem relações sociais a partir das formas de como constroem suas realidades, produzindo e reproduzindo seus contextos e influenciando nas estratégias da organização. Para analisar como essas ações ocorrem foi utilizada a abordagem teórica da Estratégia como Prática (SAP), cujo foco, segundo Whittington (1996), está em como os praticantes da estratégia agem e interagem sobre o meio social tendo como questão principal: **como o discurso da diretoria comercial (prática) permeia o modo de agir (práxis) dos indivíduos comerciais (praticantes) de uma organização comercial?**

Seidl e Whittington (2014) descrevem a importância transformadora dos discursos estratégicos sobre as práticas locais, descrevendo que por um lado o discurso estratégico pode

ser uma restrição que "desativa" determinados atores, mas por outro, pode "empoderar" outros atores.

A SAP como tópico de pesquisa preocupa-se com a execução da estratégia: quem faz, o que faz, como faz, o que usa e que implicações isso tem para moldar a estratégia (Jarzabkowski & Paul Spee, 2009). Whittington (1996) relata a importância das pesquisas de como os praticantes fazem a estratégia, descrevendo a necessidade de conhecimento sobre o *strategizing*, que é o processo contínuo de se fazer estratégia em determinada organização. Jarzabkowski (2005) salienta, ainda, que o *strategizing* compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que eles se apoiam em realizar determinada atividade.

Vaara e Whittington (2012) descrevem a elaboração das estratégias a partir das atividades que as formulam de forma mais ou menos deliberadas, assim como a sua implementação e todas as outras atividades que levam ao surgimento de outras estratégias organizacionais de forma consciente ou não.

Para Whittington (2002a), os elementos-chave da estratégia como prática estão em que e como é feito o trabalho de elaboração de estratégias, ou seja, quem faz o *strategizing* e quais e como são adquiridas as habilidades necessárias para este trabalho. Whittington (2004) diz, ainda, que é necessário que os pesquisadores trabalhem nos problemas reais dos administradores e que a prática gerencial se torne objeto de estudo, complementando que estudar a prática pode ser prático.

Em uma empresa de varejo supermercadista que atua em mercados bastante competitivos, a equipe comercial desempenha papel importante sobre o resultado da firma, uma vez que os participantes de compras para revenda tomam decisões rotineiras de forma ágil sobre volumes, preços, qualidade, novos fornecedores e sortimento de produtos, que poderão impactar diretamente nos resultados do negócio.

Whittington (2004) sugere a inclusão estratégica das pessoas no processo estratégico, exige legitimidade organizacional e um domínio de discursos que não é facilmente adquirido. Assim, esse estudo tem por objetivo principal **entender como o discurso da diretoria permeia as ações da rede interna de relações e como os indivíduos comerciais agem e deixam de agir (*strategizing*) por meio das influências.**

Para Carrieri, Pimentel e Cabral (2010), a análise de discurso é um método de pesquisa que permite investigar textos escritos e orais (formais e informais) que ocorrem nas organizações e entre as pessoas, possibilitando examinar como significações constituintes de determinadas visões de mundo são articuladas por meio de quem tem poder de decisão e repassadas para toda a organização.

Conforme destaca Carrieri (2001), os discursos sempre estão relacionados a uma ideologia, a determinada forma de enxergar o mundo que diz o modo como os indivíduos devem ou não agir, e devem ser vistos como uma rede de relações na qual o indivíduo está inserido. Além de os atores organizacionais construírem suas visões de mundo e suas significações e representações sobre a gestão da organização, por meio de discursos ordenam seus valores, coordenando comportamentos e reforçando seus papéis e vínculos com a organização (Carrieri *et al.*, 2006). Os estudos do discurso organizacional não substituem as abordagens mais tradicionais, em vez disso, são complementares a elas (Phillips & Oswick, 2012).

Jarzabkowski e Paul Spee (2009) descrevem que, de forma geral, há pouco espaço na pesquisa estratégica convencional para seres vivos cujas emoções, motivações e ações moldam a estratégia. Assim, o presente estudo se justifica pela importância do entendimento teórico-empírico da estratégia como prática social aplicada, pois conforme descreve Bulgacov *et al.*, (2007), é importante e necessário o aperfeiçoamento dos métodos de investigações que buscam a conversa teórico-empírica no campo da estratégia.

3. Referencial Teórico

Buscando um referencial teórico de maior impacto, além da busca de autores seminais, foi utilizado nesse estudo o método *Methodi Ordinatio* (Pagani; Kovaleski e Resende, 2015) para ranquear os melhores artigos por meio dos critérios: fator de impacto, número de citação, e ano de publicação. O método consiste na utilização da equação a seguir: $InOrdinatio = (Fi/1000) + \alpha * [10 - (AnoPesq - AnoPub)] + (\Sigma Ci)$; onde: Fi = fator de impacto, conforme definido pelo Journal Citation Report (JCR); α = coeficiente de importância do fator ano de publicação, variando de 1 a 10; $AnoPesq$ = ano em que a pesquisa está sendo realizada; $AnoPub$ = ano da publicação do artigo; e ΣCi = total de citações do artigo.

A busca foi realizada em três bases de dados internacionais: Web of Science, Science Direct, e Scopus, utilizando-se das palavras chaves *Strategy-as-Practice*, e *Strategy as a social practice*, tendo sido encontrados 105 artigos em que, após a exclusão dos artigos duplicados, restaram 78 artigos. Estes foram ranqueados e alguns dos estudos de maior impacto foram utilizados neste estudo.

3.1. Estratégias e Organizações

Whittington (2002b) ressalta a importância das teorias de estratégia, pois elas contêm pressupostos básicos sobre relacionamentos vitais das empresas, afirmando que elas tentam explicar o que se deve procurar, quais os primeiros passos e os resultados a esperar na gestão das organizações.

Todavia, Bulgacov *et al.* (2007) enfatizam que não há consenso sobre a definição de estratégia e gestão estratégica, considerando a variedade de conceitos existentes que explicam a contínua renovação nos estudos sobre estratégia e enfatiza a diversidade de pontos de vistas existentes, revelando a complexidade da atividade estratégica na busca por direções, mudanças, resultados, posições de mercado e, ainda, considerando o contexto social, econômico e político da organização.

Barney (1996) complementa dizendo que existem quase tantas definições diferentes sobre estratégia quanto livros escritos sobre o assunto, porém salienta que apesar das diversas definições, estas têm maior probabilidade de serem complementares do que contraditórias. No entanto, é notável a evolução e avanços das discussões sobre os estudos de estratégia nas últimas décadas. Chia e Mackay (2007) descrevem que pesquisadores de estratégia se tornaram cada vez mais interessados em adentrar nas “entranhas” dos estudos de estratégia deslocando o foco da pesquisa estratégica para um exame minucioso dos microprocessos, práticas e atividades que têm sido negligenciados na pesquisa estratégica tradicional. Para Whittington (2004), independentemente de quais são as conexões existentes entre as atividades e os resultados das organizações, os gestores precisam de ferramentas e habilidades adequadas para realizar as estratégias da organização.

Whittington (1996), ainda, faz relação da necessidade de respostas a questões centrais sobre o estudo da estratégia: o que seria estratégia? Quem são os seus praticantes e o que eles fazem? Como as estratégias podem ser analisadas e explicadas? Como a teoria da administração estratégica enfoca e sustenta noção de estratégia como prática? Assim surgem as discussões de “Estratégia como Prática”, com maior influência das teorias sociais contemporâneas que vem ganhando espaço a partir dos anos 1980, baseadas nos estudos de Bourdieu, de Certeau, Foucault e Giddens (Whittington, 2006).

3.2. Estratégia como Prática Social

Segundo Reckwitz (2002), a teoria da Estratégia como Prática Social (SAP) é apresentada como uma alternativa conceitual a outras formas de teoria social e cultural, sobretudo ao mentalismo culturalista, ao textualismo e ao intersubjetivismo. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia como prática, comum com muitas outras teorias organizacionais, baseia-se em princípios da sociologia, psicologia social, antropologia e etnometodologia, entre outros, para compreender a construção da atividade dentro das organizações e passam a se preocupar com as pessoas na construção da estratégia, considerando a estratégia não como algo pertencente a organização e sim sobre o que as pessoas fazem no cotidiano organizacional. Whittington (2004) enfatiza que a sociologia está, mais recentemente, para a estratégia como a economia industrial estava nos anos 1970.

Whittington (2006) destaca que os estudos e conceitos de Estratégia como Prática aparecem de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas que ganhou maior destaque a partir dos anos 1980, com influência de autores como Bourdieu, de Certeau, Foucault e Giddens. Segundo Whittington (1996), para entender melhor de estratégia é necessária observação atenta dos estrategistas enquanto trabalham maneiras por meio de suas rotinas de elaboração de estratégias. Para Vaara e Whittington (2012), a SAP contribuiu para o desenvolvimento de ferramentas e métodos de elaboração de estratégias (práticas), fornecendo importantes informações de como o trabalho estratégico (práxis) ocorre e quais os papéis dos profissionais envolvidos.

Jarzabkowski e Paul Spee (2009) relatam que a perspectiva de estratégia como prática foi definida como uma atividade socialmente realizada, enquanto a estratégia compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que eles utilizam para realizar essa atividade. A “prática”, segundo Vaara e Whittington (2012), está relacionada a uma tentativa de se entender o mundo dos praticantes, visto que a SAP se apresenta como alternativa aos modelos individualistas de tomada de decisão, tão presentes e dominantes no campo dos estudos de estratégia.

Nesse contexto, as estratégias são realizadas por pessoas (Whittington, 2006), tendo sido vista como uma prática. Whittington (2004) citando Johnson *et al.* (2003) diz que à medida que nos aproximamos da prática, percebe-se que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas. Do ponto de vista da estratégia como prática, a questão principal é: o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz? (Whittington, 1996). Com isso, Whittington (1996) enfatiza que o foco da pesquisa estratégica precisa se preocupar menos exclusivamente com o desempenho das organizações e mais com o desempenho dos próprios estrategistas.

Todavia, considerar a estratégia como uma prática social que as pessoas fazem, tem um grande efeito descentralizador sobre as tradicionais proposições da estratégia, que em uma função mais tradicional se preocuparia com a performance e a vantagem competitiva das organizações, porém, por uma perspectiva sociológica, cria um amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo (Whittington, 2004).

Segundo Johnson *et al.* (2007), as perspectivas da estratégia como prática enfatizam uma preocupação com atividades de todos os tipos, não somente com as grandes estratégias, mas também com os minutos e a rotina. A teoria também situa a atividade da prática social nas quais os atores humanos se baseiam em entendimentos, habilidades, linguagem e tecnologias compartilhadas da sociedade em geral, uma vez que esses atores trazem para suas atividades comuns de suas vidas diárias esse conjunto de habilidades e recursos que podem manipular e alterar seu entorno e posição social.

Considerando isso, como salienta Whittington (2002a), vendo a estratégia alcançada pelo trabalho de profissionais qualificados, seis perguntas deveriam ser respondidas para o

entendimento de como esse processo funciona: como e onde é realmente feito o trabalho de estratégia e organização?; quem faz isso estrategicamente e organiza os trabalhos?; quais são as habilidades necessárias e como elas são adquiridas?; quais são as ferramentas e técnicas comuns de estratégia?; como é organizado o trabalho de estruturar e organizar? e, como os produtos de estratégia e organização são comunicados e realizados?

O campo da estratégia como prática social, segundo Jarzabkowski e Paul Spee (2009), estuda os profissionais (aquelas pessoas que fazem o trabalho de estratégia); as práticas (as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho estratégico é realizado) e a práxis (o fluxo de atividade em que a estratégia é realizada).

No desenvolvimento teórico da estratégia como prática social, Whittington (2006) descreveu a tríade estratégica, caracterizando os métodos de decisão estratégica, normas, ferramentas, discursos e procedimentos, ou seja, tudo o que orienta as atividades do dia a dia como prática: as atividades envolvidas no fazer estratégia e que possibilitam a criação da estratégia; a forma como o trabalho da estratégia se realiza e se materializa na organização como práxis, e o executor das práticas, ou seja, a pessoa que está envolvida no fazer estratégia, atuando como praticante.

Para Carter, Clegg e Kornberger (2008), a estratégia como abordagem de prática não usa a prática conceito em toda a sua extensão, parecendo significar “estar mais próximo da realidade” ou “ser mais facilmente aplicável” ou, ainda, “o que as pessoas fazem quando estratégia”. Whittington (1996) complementa que o objetivo da abordagem prática é levar a sério o trabalho e a conversa dos próprios praticantes.

Jarzabkowski e Paul Spee (2009) observam que as práticas são um conjunto complexo envolvendo maneiras sociais, materiais e corporais de fazer que estão inter-relacionadas e nem sempre articuladas ou conscientes ao ator envolvido em fazer, visto que o campo da estratégia como prática tentou traduzir esse conjunto complexo de conceitos nas práticas envolvidas na execução da estratégia.

Seidl e Whittington (2014), em seus avanços no estudo da estratégia como prática, conectam, ainda, as estratégias locais a fenômenos maiores, aliando os estudos de estratégia como prática ao acompanhamento da dinâmica de estruturas econômicas e sociais maiores, estar devendo estar alertas a momentos e lugares onde as práticas estratégicas existentes estão sendo substituídas e novas estão sendo introduzidas. Isso leva a uma exposição dos locais e formas prováveis prática de inovação, como por exemplo, novas tecnologias e culturas sociais em mudança podem atualmente estar promovendo a disseminação de formas mais democráticas de prática estratégica.

4. Procedimentos Metodológicos

Este estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa e explicativa. Para Cabral (2005), a abordagem qualitativa tem o grande mérito de trabalhar os aspectos subjacentes da organização, dentre eles os discursos e os ‘não-discursos’, sendo especialmente alinhada a este mérito que a análise de discurso, utilizada para análise nesse estudo, se propõe.

Foi utilizada, ainda, a estratégia de estudo de caso, uma vez que o departamento comercial de uma única rede de varejo supermercadista que possui oito lojas de supermercados foi abordado na pesquisa. Para Zanni, Moraes e Mariotto (2011), existe a possibilidade de o estudo de caso atuar na geração de significado para as organizações, considerando que permitem um alinhamento cognitivo dos seus membros por meio de interpretações compartilhadas.

A coleta dos textos foi realizada por meio de conversas entre o pesquisador e os pesquisados. Os discursos incluem trechos de conversa ou texto conforme afetam e são afetados pelo contexto social em que aparecem e pelos textos e ideias que eles recorrem e influenciam,

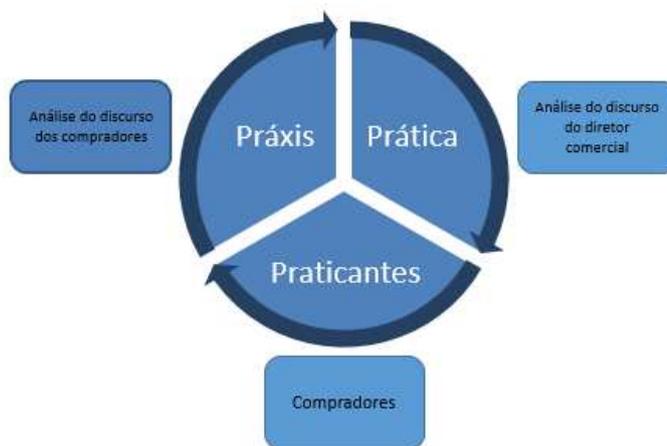
compartilhando, portanto, a preocupação com o significado da vida social que caracteriza todas as abordagens qualitativas, ao contrário dos métodos qualitativos mais tradicionais. No entanto, a análise do discurso adota um foco diferente, mas complementar; não toma o mundo social como é e procura entender o significado deste mundo para participantes, tentando explorar as maneiras pelas quais as ideias e objetos produzidos socialmente que povoam o mundo vir a ser, ou são encenadas, por meio do discurso (Phillips & Oswick, 2012).

O estudo se propôs a adotar para a análise dos discursos dos pesquisados a abordagem da estratégia como prática de Jarzabkowski *et al.* (2007), adaptado ao contexto da pesquisa, considerando a práxis, a prática e os praticantes, conforme o modelo da Figura 1, buscando compreender por meio da análise do discurso que envolvem a prática e a práxis, como decisões estratégicas comerciais são tomadas e executadas e como estas influenciam diretamente na estratégia da organização.

O discurso por meio da fala apresenta-se como meio do indivíduo expressar seu entendimento, no caso desse estudo, as estratégias a serem aplicadas e executadas na organização. Segundo Carrieri, Pimentel e Cabral (2010), o conceito de discurso vem da dicotomia Saussuriana língua/fala, sendo que de um lado a língua constitui um sistema independente do indivíduo e tem caráter coletivo, e de outro, a fala diferencia-se por ser a transformação e a atualização desse conjunto de regras sistematizadas para a esfera individual.

O nível de análise do discurso utilizado nesse estudo foi o nível micro, que manifesta-se, predominantemente, como uma forma de análise da conversação (Phillips & Oswick, 2012), quando aplicada ao estudo de organizações, tendem a envolver o tratamento da organização como uma realização de interação em tempo real (Phillips & Oswick, 2012);

Figura 1: Análise do Discurso: Prática e Praticantes e Práxis



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

Os discursos são descritos e classificados pela abordagem da estratégia como prática conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos Discursos

Discurso	Abordagem	Função	Tempo de Empresa
Discurso A	Prática Organizacional	Diretor Comercial / Sócio Proprietário	20 anos
Discurso B	Praticantes / Práxis	Gerente Comercial	10 anos

Discurso C	Praticantes / Práxis	Comprador	12 anos
Discurso D	Praticantes / Práxis	Comprador	02 anos
Discurso E	Praticantes / Práxis	Comprador	08 anos
Discurso F	Praticantes / Práxis	Compradora	13 anos

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020).

5. Discussão

Nesta seção foram explorados os dados obtidos por meio da análise dos discursos obtidos, buscando entender como o discurso da diretoria permeia as ações da rede interna de relações e como os indivíduos comerciais agem e deixam de agir (*strategizing*) por meio das influências. Utilizou no estudo a análise de discurso da linha anglo-saxã que se utiliza do discurso oral por meio da conversação cotidiana comum e método de interacionismo (Cabral, 2005).

5.1. Influências Estratégicas da Prática sobre a Práxis, e dos Praticantes na Organização

Os discursos analisados foram numerados de 01 a 37 e serão apresentados ao longo do texto de acordo com a ordem de aparição. Os trechos retirados dos discursos integrarão a discussão conforme o resultado obtido ao longo desta pesquisa.

(01) A estratégia pode sair de cima [hierarquicamente], mas tem a execução lá embaixo [operação], que é o que eu sempre falo de “cheiro de loja”, ou “cheiro do negócio” por que às vezes você falar alguma coisa aqui em cima não é o que você está sentindo lá embaixo [...], mas de repente pode subir uma ideia de lá para cá [...], mas é preciso ter uma interação do comercial com a operação (Discurso A)

(02) A estratégia vem da diretoria, porém no dia a dia cada um cria sua estratégia conforme a necessidade, falando por mim, eu crio estratégias diariamente [...] eu crio estratégia para chegar no que a diretoria pede, mas nem sempre chega, e quando não chega eu vou até a diretoria falar da minha estratégia, ver se estão de acordo, na maioria estão, ainda bem. Estrategicamente eu me organizo todo dia, mas todo dia eu tenho uma estratégia diferente. Eu analiso o que eu fiz no passado, o que deu certo e crio uma estratégia para melhorar isso [os resultados]. Nós [os compradores] criamos nossa organização estratégica, sendo baseada mais no que a gente acredita (Discurso B)

(03) nem tudo que é pensado no topo da pirâmide [diretoria] consegue chegar na base em um formato ideal que a diretoria pensou. Isso acontece porque as ideias são muito departamentalizadas, as situações e aquilo que a gente espera que aconteça. Hoje a gente não consegue ter cem por cento de êxito porque em determinados momentos a gente não consegue falar a mesma língua entre os departamentos (Discurso C)

(04) quem faz isso [as estratégias] é a nossa retaguarda [diretoria e gerência] [falando do planejamento estratégico para os próximos períodos] [...] às vezes eu argumento pelo seguinte... [...] foi o que aconteceu agora no início do inverno, estava despreparado para vinho, mas por quê? Porque eles tomaram a decisão e não passaram pra mim. Foram atrasadas as compras e devido ao começo da pandemia os fornecedores não conseguiram entregar... [...] tem fornecedor que está operando com a capacidade de 25% [...] Se eu não tivesse me espertado [...] vou fazer por minha conta, mas ninguém chegou em mim e falou isso [explicando uma estratégia que deu certo] (Discurso D)

(05) Eu vejo isso relacionado ao meu jeito de pensar, às vezes o diretor comercial chega e diz que não pode comprar tudo isso, mas eu sei que vai faltar mercadorias, então vai

de mim. Por exemplo, no começo da pandemia a ideia [da diretoria] era pra não comprar nada [não estocar], e eu continuei comprando normal, porque na minha cabeça estava que todo mundo viria para o mercado, e eu apresentei os melhores resultados. Eu acreditei no que eu pensei (Discurso E)

(06) Quando alguma coisa assim muito grande [falando de estratégias] vem do topo. Por mais que a gente de nossa opinião, a deles [diretoria] é a que vale. Depende muito da estratégia. Claro que a gente interfere, não só nós do comercial, mas os gerentes [gerentes de lojas] também, porque eles estão ali no convívio do dia-a-dia com os clientes, então eles sabem o que os clientes querem, o que os clientes buscam (Discurso F)

(07) cada um tem um ponto de vista. Eles [diretoria] passam pra nós do comercial de uma forma, nós entendemos de outra forma, já no gerente, na supervisão de loja [operação] vai chegar de outra forma. [...] [o entendimento] está baseado na cultura da pessoa mesmo, no que ela vive. Não tem outra coisa, é a cultura (Discurso F)

Carter *et al.* (2008) descrevem que a gestão estratégica é uma tarefa da alta gerência que deve liderar uma organização por meio de mudanças, visando garantir o crescimento futuro e o sucesso sustentável e complementam, ainda, dizendo que a estratégia é sempre um trabalho em andamento.

A definição dos autores pode ser confirmada pelos discursos (01) do diretor comercial (prática), na fala “a estratégia pode sair de cima” assim como confirmado pelos praticantes, em seus discursos (02) “a estratégia vem da diretoria”, (03) “nem tudo que é pensado no topo da pirâmide”, (06) “quando alguma coisa assim muito grande [falando de estratégias] vem do topo”, que dão sentido a ideia e concordância que as estratégias comerciais seguem uma hierarquia organizacional, e que deveriam originar, principalmente, na diretoria. Todavia, os mesmos discursos sugerem dificuldades na execução plena dessas estratégias executadas pelos praticantes no próprio dia a dia, como nas expressões “pode subir uma ideia de lá para cá” (01), “eu crio estratégias diariamente” (02), “se eu não tivesse me espertado” (04), “eu acreditei no que eu pensei” (05), e “claro que a gente interfere, não só nós do comercial” (06), indo de encontro ao que Whittington (2004) citando Johnson *et al.*, (2003) diz, que à medida que nos aproximamos da prática, percebe-se que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas. Isso confirma a ideia de Reckwitz (2002), que relata que primeiro as interações produzem um certo conteúdo da mente individual, então a mente socializada e competente pode trazer (inter)ação correspondente.

Assim, pode-se dizer que a execução das estratégias também se desprende das formuladas pela organização (diretoria) e são modificadas, construídas e até mesmo não executadas de acordo com a forma de pensar, a necessidade de se atingir os objetivos que os praticantes julgam melhores, assim como o ambiente interno e externo do momento. Whittington (2006) confirma isso dizendo que na teoria da prática as pessoas têm muita importância, sendo que os atores podem alterar e reproduzir o estoque de práticas nas quais eles se baseiam e que a prática eficaz depende fortemente da capacidade dos profissionais de acessar e implantar as práticas estratégicas predominantes.

Outro ponto fundamental revelado pelos discursos (01), (02), (03), (04), (05) e (07) é a percepção de que entre a definição das estratégias e a execução destas, existem grandes dificuldades de comunicação e entendimento dos praticantes em relação ao que a organização pretende, e diferenças de entendimentos entre os próprios praticantes como nas falas “mas tem a execução lá em baixo” (01), “sendo baseada mais no que a gente acredita” (02) ou “em determinados momentos a gente não consegue falar a mesma língua entre os departamentos”

(03), “mas ninguém chegou em mim e falou isso” (04), “eu vejo isso relacionado ao meu jeito de pensar” (05) ou, ainda, “cada um tem um ponto de vista. Eles [diretoria] passam pra nós do comercial de uma forma, nós entendemos de outra forma” (07).

Nesse sentido, Carter *et al.* (2008), em sua abordagem de como a estratégia como prática pode abrir uma nova visão da estratégia, destaca a elaboração da estratégia como um resultado formado fora do fazer do trabalho, de certa forma negociando um desconforto em relação à diferença entre a teoria existente sobre o que as pessoas não fazem e o que realmente fazem. Mesmo que não traga resultados ruins, a dificuldade de comunicação atrapalha diretamente a execução das estratégias estabelecidas pela organização. A falta de comunicação clara e objetiva em que os praticantes tivessem melhor entendimento se mostrou como um obstáculo no processo para que as estratégias comerciais fossem mais homogeneizadas.

(08) [...] tem que ir passando mais ou menos igual [as estratégias para a equipe], o problema é o entendimento da pessoa, aí volta no hábito de novo [...] o [comprador] mais novo talvez seja mais fácil para entender algumas coisas do momento atual, o mais velho [comprador] tem uma bagagem importante, então as duas coisas juntas são importantes [mesclagem de idades e tempo de experiência] (Discurso A)

(09) todos [compradores] compreendem [a estratégia] em um primeiro momento em reunião, mas depois não tem o entendimento necessário para fazer a estratégia funcionar. O pessoal tem bastantes dúvidas e não sei o porquê no momento não fazem as perguntas, ou a pessoa que passou a estratégia não passou claramente e o entendimento fica errado (Discurso B)

(10) O nosso negócio é feito por pessoas, tanto pelos nossos clientes, quanto de nós que estamos aqui, comercial, operacional, diretoria [...] hoje nós temos três blocos [diretorias] comercial, financeiro e operações e as nossas decisões, nossas ideias comerciais são afetadas quase que cem por cento por essas tomadas de decisões (Discurso C)

(11) [...] aqui a gente não vê isso ainda [comparando o trabalho atual com o realizado em outras empresas que trabalhou] (Discurso D)

(12) Eu costumo levar para o diretor comercial o mínimo possível. Se eu tenho alguma na minha cabeça e eu acredito que vai dar resultado eu vou até o final. Se eu errar eu vou chegar na diretoria e dizer: olha eu errei, fiz uma negociação errada e na próxima eu vou pensar duas vezes antes de fazer (Discurso E)

(13) eu vou influenciar em uma negociação, assim que eu vejo que a negociação é boa eu vou passar pra ele [diretor comercial], por mais que às vezes ele não aceite, ele vai querer mais, a gente vai conversando e eu vou colocando o porquê que aquilo seria bom (Discurso F)

(14) as estratégias acabam se perdendo por falta de clareza, falta de escrevê-las e por falta de entendimento [...] como nós temos muita coisa para fazer se perde no meio do caminho, para o momento eu interpretei daquela forma, mas o ambiente pode mudar e fazer com que eu mude de opinião (Discurso A)

A dificuldade de entendimento das estratégias e, conseqüentemente, a execução de acordo as convicções, o entendimento, o conhecimento e os hábitos dos praticantes, também podem ser percebidos nos depoimentos (08) “o problema é o entendimento da pessoa”, (09) “mas depois não tem o entendimento necessário” e (10) “nossas ideias comerciais são afetadas quase que cem por cento”, (11) “[...] aqui a gente não vê isso ainda [comparando o trabalho atual com o realizado em outras empresas que trabalhou]”, (12) “se eu tenho alguma na minha cabeça e eu acredito que vai dar resultado eu vou até o final”, e (13) “e eu vou colocando o porquê que aquilo seria bom”.

Nesse sentido, como destaca Reckwitz (2002), a prática social específica contém formas específicas de conhecimento, que abrange modos de entender, como modos de sentir que estão ligados entre si dentro de uma prática. Em um sentido muito elementar, em uma prática, o conhecimento é uma maneira particular de entender o mundo, que inclui uma compreensão de objetos (incluindo os abstratos), dos humanos e de si mesmo. Esse modo de entender é amplamente implícito, amplamente histórico e culturalmente específico, e é essa forma de interpretação com que o próprio agente (o portador da prática) realiza os atos únicos de seu próprio comportamento.

A falta de comunicação mais clara das estratégias e as dificuldades de entendimentos pelos executores, assim como a prática social da execução estratégica pela própria forma de pensar dos praticantes (14) e a contribuição de seus hábitos, reforça os escritos de Carter *et al.* (2008), citando Starbuck (1983), que em seus estudos encontrou uma lacuna entre as falas, ação e decisão nas organizações, mostrando que na prática, os gerentes fazem coisas diferentes do que um nível discursivo. Essa diferença entre o discurso e o fazer, pode estar relacionado com as habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas na execução das estratégias.

5.2. Dinamismo do Varejo e Avanços Tecnológicos na Formação das Estratégias

Os discursos 15, 16, 17 e 18 abordam o dinamismo do segmento de varejo associado ao veloz avanço tecnológico e aparece nas falas dos entrevistados como um dos dificultadores do planejamento e execução estratégica do setor, que contribuem diretamente ao desenvolvimento de habilidades, ferramentas e técnicas da execução.

(15) hoje em dia com o avanço da tecnologia está totalmente diferente [comparando com tempos passados que já atuava com estratégias comerciais] [...] as habilidades [para execução das estratégias] são adquiridas primeiro com a experiência e segundo com o uso das informações, pois hoje informação é tudo (Discurso A)

(16) as ferramentas que o gestor busca ao longo do dia ou da semana ou daquilo que ele pensa que ele vai conseguir como resultado da estratégia que ele traça, é muito individual. Uma das ferramentas é o tempo – a estratégia e o modo de você usar o tempo no seu dia. O tempo é base e a chave para você ter um resultado positivo em cima da estratégia. A estratégia precisa ser pensada antes da execução da rotina [...] quando o gestor conseguir associar a ideia de tempo e observação, não prever o que vai acontecer, mas observar e conseguir alocar dentro de uma faixa temporal para poder analisar, parar e pensar, acho que ele terá grande êxito nos resultados (Discurso C)

(17) para mim, o que ajuda muito é eu trabalhar em cima da estratégia que eu fiz, avaliar se deu certo ou não. Eu fiz uma estratégia, deu certo, eu vou tentar melhorar ela e se não deu certo eu vou mudá-la (Discurso B)

(18) tem que assumir o erro e correr atrás. A gente está aqui para aprender, mas quando erra tem que reconhecer que errou e fazer da melhor maneira possível. Se eu estou ali, eu sou responsável (Discurso E)

Esses aspectos estão demonstrados no discurso (15) “hoje em dia com o avanço da tecnologia está totalmente diferente”; e a habilidade de administrar o tempo exemplificado em: (16) “a estratégia e o modo de você usar o tempo no seu dia”, e “a capacidade de avaliação das estratégias que deram certo ou deram errado, assim como a adaptação das estratégias também merecem destaque”; (17) “eu fiz uma estratégia, deu certo, eu vou tentar melhorar ela e se não deu certo eu vou mudá-la” e (18) “mas quando erra tem que reconhecer que errou e fazer da melhor maneira possível”.

O acompanhamento do ambiente externo presente no fragmento de discurso (14) e (20), assim como a observação de mercado (16) e (19), também são utilizadas como uma ferramenta de acompanhamento de como o segmento está se movimentando estrategicamente, e pauta a estratégia da organização. Nesse sentido, Jarzabkowski *et al.* (2007) enfatizam ser de grande importância, mas afirmam ser menos abordada a questão dos atores fora da firma, que também têm influências nas estratégias, o que ficou comprovado nos discursos coletados. Carter *et al.* (2008) complementam dizendo que a prática pode significar uma infinidade de coisas como eventos, rotinas, regras ou simplesmente estar mais perto da realidade e ser mais prático. Isso vem de encontro também ao estudo de Seidl e Whittington (2014), que relacionam as influências de práticas locais a condições maiores e vice-versa, à medida que as condições maiores (externas) fazem surgir práticas diferentes, fazendo também com que surjam oportunidades para a introdução de práticas novas e potencialmente "melhores", conectando estratégias locais a fenômenos maiores.

(19) Eu sempre procuro trazer os fornecedores para meu lado, e toda estratégia que a gente monta com os fornecedores eu procuro dar resultado para eles, isso conta bastante... a relação entre os fornecedores e os supermercadistas (Discurso E)

(20) a gente entende que tem mudança vindo de fora. A própria pandemia é uma coisa que a gente não esperava (Discurso F)

(21) nenhum gestor [equipe comercial] trabalha da mesma maneira [...] a necessidade faz você mudar constantemente. Nenhum ambiente é igual, nenhuma pessoa pensa igual. Todas as pessoas seguem uma diretriz, mas ninguém pensa igual e ninguém executa igual (Discurso C)

(22) [...] todo mundo pensa totalmente diferente, ninguém pensa igual, então quanto mais a gente conversar referente às negociações, é importante para o bem da empresa (Discurso E)

(23) para as estratégias serem feitas, é preciso ter foco, ter atenção, conhecimento é muito importante, ter uma certa experiência trabalhando no setor, ouvir os mais velhos [mais experientes] (Discurso E)

(24) a disparidade da tecnologia [facilidade de uso] até pela idade. Os que são mais novos pegam mais rápido (Discurso F)

As alterações e execuções das estratégias organizacionais pelos praticantes também aparecem nos discursos ligados ao seu perfil social, experiência, formação cultural, idade, hábitos o que forma diferenças entre estes e levam a execuções diferentes, modificações, incrementos e até mudanças das estratégias associadas a influências sociais e influências externas, conforme relatado nos discursos (08) “aí volta no hábito de novo [...] o [comprador] mais novo talvez seja mais fácil para entender algumas coisas do momento atual, o mais velho [comprador] tem uma bagagem importante” e (21) “nenhuma pessoa pensa igual. Todas as pessoas seguem uma diretriz, mas ninguém pensa igual e ninguém executa igual”, (22) “todo mundo pensa totalmente diferente, ninguém pensa igual”, (23) “ter uma certa experiência trabalhando no setor, ouvir os mais velhos [mais experientes]”, e (24) “a disparidade da tecnologia [facilidade de uso] até pela idade. Os que são mais novos, pegam mais rápido”.

Isso confirma o que diz Jarzabkowski *et al.* (2007), citando estudos de Faia e Johnson (2005), que mostram como as identidades dos indivíduos e as identidades (potencialmente diferentes) que lhes são impostas por outros têm um impacto sobre o que fazem, e como a identidade dos indivíduos podem mudar ao longo do tempo, gerando impacto sobre suas ações.

(25) eu acho que no varejo..., eu vejo assim, quando você compartilha você tem mais assertividade, quando você “peita” o negócio meio sozinho você pode tomar uma

invertida e ninguém vai te apoiar... [...] eu aprendi que tem que compartilhar... (Discurso D)

(26) A gente precisa fazer tudo junto. [...] quanto mais pessoas fazendo juntas, mais o caminho certo para acertar a estratégia (Discurso E)

Assim, os discursos também atestam a existência do que Whittington (2006) chama de “práticas” que se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas, assim como das “práxis” que se refere à atividade real, ou o que as pessoas fazem na prática com profissionais sendo atores de estratégia, estrategistas que tanto realizam essa atividade quanto realizam suas práticas. Isso aparece no fragmento de discurso (25) “quando você compartilha você tem mais assertividade”, enfatizando que o compartilhamento de decisões também divide responsabilidades, se apresentando como um fator positivo na elaboração e execução de estratégias, assim como no discurso (22) “então quanto mais a gente conversar referente às negociações, é importante para o bem da empresa” e (26) “a gente precisa fazer tudo junto” e (31) “e quanto mais ideias expor em uma mesa para montar uma estratégia, melhor”.

5.3. Emergências das Rotinas do Varejo e Alterações Estratégicas

Os discursos 27, 28 e 29 abordam a emergência das rotinas e constantes alterações da práxis estratégica.

(27) no nosso negócio a estratégia de curto prazo é muito importante, pois qualquer movimento no comercial responde nas vendas, ou ganha vendas ou perde vendas, e a de longo prazo também é mais a de longo prazo [citando a mudança de perfil de uma loja] (Discurso A)

(28) hoje a gente tem pouca reunião estratégica, tem muitas de resultados, mas não se discute estratégias para melhorar os resultados. A gente não tem um trabalho de estruturar e organizar uma estratégia definida, estando mais baseada nas metas e a gente vai criando estratégias para atingi-las [...] as estratégias são dinâmicas, tudo depende do resultado que está tendo. Isso atrapalha bastante e isso significa que a tua estratégia está errada se você muda muito (Discurso B)

(29) foi muito em cima, mas se fosse feito um pouco antes, porque a gente já tem as datas, né? [...] a gente tinha que fazer isso... faltou sentar todo mundo [...] não chegar igual a gente faz hoje, pega os números, e tem que vender, não funciona (Discurso D)

(30) [...] o *timing* [tempo] do varejo é isso [explicando a velocidade com que decisões precisam ser tomadas] (Discurso D)

(31) o planejamento vem muito em cima da hora pra nós do comercial. Como por exemplo, o planejamento de ofertas chega muito em cima da hora, e muitas vezes a gente não tem como negociar com o fornecedor, é normalmente aquilo que a gente tem estoque. A nossa sorte que nosso estoque é alto, sempre tem o que fazer (Discurso F)

(32) A gente já tem essa reunião matinal, onde a gente vê os estoques, vê a venda, mas a gente não tem uma [reunião] mais estratégica que é no final do mês [falando de uma reunião para planejamento de maior prazo] (Discurso D)

(33) e quanto mais ideias expor em uma mesa para montar uma estratégia, melhor. [...] devia ter mais [planejamento estratégico]. Eu vejo que em um futuro, não tão próximo, a gente consiga se organizar melhor. Com o passar do tempo a gente vai se estruturando melhor (Discurso E)

Esses elementos podem ser percebidos nos fragmentos discursivos (27) “a estratégia de curto prazo é muito importante”, com destaque para importância das estratégias de curto prazo, (28) “as estratégias são dinâmicas”, (29) “foi muito em cima, mas se fosse feito um pouco antes”, (30) “o *timing* [tempo] do varejo é isso [explicando a velocidade com que decisões

precisam ser tomadas]”, ou ainda (31) “o planejamento vem muito em cima da hora pra nós do comercial”, que destaca ainda a falta de reuniões estratégicas, fazendo com que as estratégias de curto prazo prevaleçam, assim como alterações e adaptações.

Whittington (2006) confirma esse processo, relatando que a práxis estratégica é o trabalho intraorganizacional necessário por fazer a estratégia e executá-la, que inclui reuniões do conselho, retiros de gerenciamento, intervenções de consultoria, equipe, briefings, apresentações, projetos e conversas simples abrangendo a rotina e ações não rotineiras, formais e informais, atividades no centro corporativo e atividades na periferia organizacional onde o trabalho formal de estratégia é ultrapassado pela emergência. Nesse sentido, Vaara e Whittington (2012) também descreveram haver espaço para aprofundamento na questão da emergência na elaboração de estratégias.

Mesmo as reuniões (28) e (32) sendo uma forma destacada por Jarzabkowski e Paul Spee (2009) como uma abordagem para estudar os modos de fazer estratégia como prática, se baseando nas teorias dos episódios de Luhman (Hendry & Seidl, 2003) e na teoria ritual (Bourque & Johnson 2008), sendo conceituados como episódios concentrados na práxis estratégica mais ampla durante os quais a elaboração de estratégias assume formas particulares que fazem parte das práticas do episódio, percebe-se que a comunicação clara entre os atores é fundamental para execução das estratégias.

A prática estratégica é assumida com um posicionamento de que pode ser alterada e modificada em um processo constante, conforme percebido no discurso (34) abaixo, no fragmento “mas ela tem que ser repensada”, todavia, não fica claro por quem, como e quando essas alterações podem ocorrer, confirmando a aplicação do modelo de Jarzabkowski *et al.* (2007).

(34) [...] eu vejo [as estratégias] como um norte, que pode ser adaptada pelo ambiente, pela situação [...] tem coisa [estratégias] que responde e tem outras que não responde. A estratégia tem que ter um norte, mas ela tem que ser repensada (Discurso A)

(35) a estratégia para mim significa que eu tenho um objetivo e vou traçar uma estratégia para eu chegar nele. No meu caso do comercial, a gente tem vários objetivos diários e tenho que criar estratégias para chegar em preços mais baixos (Discurso B)

(36) estratégia é o ato de você ter o tempo de pensar no que você vai fazer. O pensar te traz um resultado muito bom, porque quando você pensa antes a chance de dar um erro lá na ponta é muito menor (Discurso C)

(37) estratégia é a tomada de decisão, encontrar o caminho mais correto e atingir os objetivos, os melhores resultados. Tem [os objetivos] da empresa, mas tem os meus também (Discurso E)

Essa posição também pôde ser percebida nos discursos dos praticantes, uma vez que esses criam estratégias diárias: (35) “e tenho que criar estratégias”, e também no discurso (36) “estratégia é o ato de você ter o tempo de pensar no que você vai fazer” e (37) “tem [os objetivos] da empresa, mas tem os meus também”. Assim, pode-se afirmar que as estratégias são alteradas e praticadas de forma diferente pelas pessoas (praticantes) que executam e alteram as estratégias organizacionais.

Confirmou-se ainda o que Carrieri, Pimentel e Cabral (2010) relatam, ao apontar que os discursos dos praticantes desempenham um papel ativo na passagem do subjetivo (as significações dadas pelos atores organizacionais aos processos e práticas gerenciais) para o objetivo (a linguagem escrita e falada), tornando a análise do discurso uma fonte de conhecimento essencial sobre o contexto empresarial nos estudos organizacionais.

6. Conclusão

Este estudo foi realizado na abordagem da Estratégia como Prática Social (SAP) no nível micro de análise, para compreender como o discurso da diretoria permeia as ações da rede interna de relações e como os indivíduos comerciais agem e deixam de agir (*strategizing*) por meio das influências de uma organização varejista, um dos segmentos mais afetados pela pandemia do Coronavírus.

O estudo comprovou a crítica feita por Jarzabkowski *et al.* (2007), em sua afirmação de que a literatura ainda é dominada pelos conceitos de estratégia como um processo de cima para baixo de formulação separada da implementação, predispondo um foco sobre os gestores de topo e os seus processos de tomada de decisão, e que a definição dominante de estrategistas e seus impactos sobre a estratégia é inadequada em relação a definição teórica dos praticantes e suas perspectivas com as estratégias.

Pode-se afirmar, com este estudo, que as definições estratégicas organizacionais hierárquicas são importantes para a execução das estratégias, mas que a comunicação, o entendimento e o perfil social dos praticantes fazem com que a prática estratégica seja diferente do definido, comungando com o que diz Jarzabkowski *et al.* (2007), que na estratégia como prática, as estratégias e os gestores de topo não devem ser abandonados, uma vez que os trabalhos empíricos existentes ainda indicam que ainda há muito a ser aprendido ao estudar esses atores como participantes na estratégia de tomada de decisões, confirmando cada vez mais que estudos da estratégia como prática indicam que gerentes de nível médio e funcionários de nível inferior também são atores estratégicos importantes influenciando diretamente nas estratégias organizacionais.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou a importância dos atores sociais na formulação e execução das estratégias da organização, confirmando o que Vaara e Whittington (2012) relatam, que a pesquisa da estratégia como prática demonstra a variedade de atores que podem se engajar na elaboração de estratégias, reconhecendo como os discursos da estratégia também definem quem está dentro e quem está fora.

Além disso, a velocidade das informações e mudanças de hábitos impactam diretamente na definição e execução das estratégias, principalmente pela rápida evolução tecnológica e velocidade de informações comunicadas pelos meios eletrônicos. Pôde-se confirmar, assim, o relato de Whittington (2006), de que o insight essencial da perspectiva da prática é que a estratégia é mais do que apenas uma propriedade das organizações sendo algo que as pessoas fazem, com coisas que vem de fora e de dentro das organizações, com efeitos que permeiam sociedades inteiras.

A pesquisa também confirmou a afirmação de Johnson *et al.* (2007), que contribui para os estudos da administração reforçando a perspectiva da estratégia como prática que pretende ler o contexto econômico e social como essencialmente interconectados, definindo a importância dos atores sociais que diretamente influenciam as organizações por meio de suas ações.

A dificuldade de comunicação e alinhamentos estratégicos pode ser sentido nos discursos das entrevistas, todavia, não foram explicitados e identificados de forma direta pelos mesmos, indo ao encontro da teoria de Whittington (2002a) que enfatiza que estratégias e desenhos organizacionais devem ser comunicados e adotados de forma a torná-los mais reais, mas a perspectiva da prática enfatiza a criatividade e a improvisação tornando-as, de certa forma, produtos precários e indefinidos, cuja interpretação nunca é segura.

Como limitação desse estudo está a análise de uma única organização, cujos discursos podem ser influenciados pela cultura organizacional e tempo de trabalho na mesma. Como contribuição principal, o estudo buscou o avanço e o desenvolvimento de métodos de investigações que buscam a conversa teórico-empírica no campo da estratégia principalmente

buscando entender de forma empírica os impactos da perspectiva teórica da Estratégia como Prática Social nas organizações.

Para estudos futuros sugere-se o aprofundamento dos motivos e dificuldades na comunicação por parte da prática e entendimento das estratégias por parte dos praticantes. Também, podem ser aprofundadas as vantagens e desvantagens das estratégias formadas por modos diferentes de pensar, hábitos e aspectos culturais dos praticantes sobre os resultados das organizações.

Referências Bibliográficas

- Barney, J. B. (1996). What is Strategy? In J. B. Barney (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage* (Cap. 1, pp. 2-29). Massachusetts: Addison Wesley.
- Bulgacov, S., Souza, Q. R., Prohmann, J. I., Coser, C. & Baraniuk, J. (2007). O ambiente no campo da estratégia. In S. Bulgacov, Q. R. Souza, J. I. Prohmann, C. Coser & J. Baraniuk (2007) *Administração Estratégica: teoria e prática* (Cap. 2, pp. 29-54). São Paulo: Atlas.
- Cabral, A. C. de A. (2005). A Análise do Discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração: Uma Visão Global. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 3(1), 59-68.
- Carrieri, A. D. P. (2001). *O fim do “mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Carrieri, A. D. P., Leite-da-Silva, A. R., Souza, M. M. P de & Pimentel, T. D. (2006). Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. *E&G*, 6(12).
- Carrieri, A. D. P., Pimentel, T. D., & Cabral, A. C. D. A. (2010). O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: um método de pesquisa nos estudos organizacionais. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2).
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic organization*, 6(1), 83-89.
- CIELO (2020). Boletim Cielo Varejo. *Exclusivo Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro*. Recuperado em 14 julho, 2020, de <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>
- Chia, R. & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1) 217-242.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice Perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.

- Moritz, R. E (2020). To reinvent the future, we must all work together. Recuperado em 14 julho, 2020 de <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/to-reinvent-the-future-we-must-all-work-together/>
- Phillips, N., & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 435-481.
- Pagani, R. N., Kovalski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109-2135.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Salomão, K. (2020). *Como as idas ao supermercado mudaram com a pandemia do coronavírus*. Recuperado em 14 julho, 2020 de <https://exame.com/negocios/como-as-idas-ao-supermercado-mudaram-com-a-pandemia-do-coronavirus/>
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Scott, W. R. (2003). Conceptions of environments. In W. R. Scott (2003) *Organizations: rational, natural, and open systems* (Cap. 6, pp 125-149). New Jersey: Prentice Hall.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2002a). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1).
- Whittington, R. (2002b). Teorias sobre estratégia. In R. Whittington (2002) *O que é estratégia* (Cap. 2, pp 11-47). São Paulo: Thomson.
- Whittington, R. (2004). Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(4).
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Zanni, P. P., Moraes, G. H. S. M. de & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os Estudos de Caso Único? *Anais do XXXV Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.