


Artigo Original: Submetido em: 06.12.2023. Avaliado em: 25.05.2024. Apto para publicação em: 29.08.2025.
Sistema de avaliação: *Double Blind Review*. Publicado em: 23.12.2025.
Editor-chefe: Dr. José Ribamar Marques de Carvalho
Editores associados: Dr. Thales Fabricio da Costa e Silva / Dr. Kevin Ferreira Corcino

**Gestão Estratégica e Práticas de Sustentabilidade à luz da Perspectiva da
Estratégia como Prática: um estudo de caso**


***Strategic Management and Sustainability Practices in light of the Perspective of
Strategy as Practice: a case study***

***Gestión Estratégica y Prácticas de Sostenibilidad a la luz de la Perspectiva de la
Estrategia como Práctica: un estudio de caso***


Fabiano Ortiz

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC
 <https://orcid.org/0009-0001-4132-9908>
e-mail: meck.fabiano@gmail.com

Felipe Kopp Leite

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC
 <https://orcid.org/0000-0003-0150-406X>
e-mail: felipe.kopp18@gmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC
 <https://orcid.org/0000-0002-1093-4486>
e-mail: rblavarda@gmail.com

Resumo: No contexto atual que as organizações estão inseridas, explorar a interseção entre gestão estratégica, sustentabilidade ambiental e *strategizing*, se faz necessário, uma vez que a dinâmica do relacionamento destes elementos estão cada vez mais relevantes. Assim, este estudo buscou *relacionar a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social*. Para tanto, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso único. Na operacionalização do estudo de caso, realizamos a coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, observação direta e levantamento documental, e os analisamos a partir das técnicas de análise das narrativas e *pattern matching*. Como *principais resultados*, destacamos a ocorrência da gestão estratégica na organização com foco na centralização na alta administração e a operacionalização pelos níveis mais baixos, caracterizando uma estratégia com cenário mais próximo da deliberação que da integração. No entanto, identificamos a preocupação e envolvimento de ambos com práticas de sustentabilidade, como desenvolvimento de produto inovador para redução do impacto ambiental, produtos de maior durabilidade, reciclagem de 100% dos resíduos que sobram da produção de modelos específicos de prancha e diminuição de cerca de 40% de materiais de origem do petróleo pelo uso de tecnologia de fabricação. As práticas e os praticantes envolvidos em todos os processos organizacionais atuam no sentido de promover o desenvolvimento sustentável, considerando desde a lente da perspectiva da estratégia como prática.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Práticas de Sustentabilidade. Estratégia como Prática.

Abstract: *In the current context in which organizations are inserted, exploring the intersection between strategic management, environmental sustainability and strategizing is necessary, since the dynamics of the relationship between these elements are increasingly relevant. Thus, this study sought to relate strategic management and sustainability practices, from the perspective of strategy as a social practice. To this end, we developed qualitative and descriptive research through a single case study. In operationalizing the case study, we collected data from semi-structured interviews, direct observation and documentary files, and analyzed them using narrative analysis and pattern matching techniques. As main results, we highlight the occurrence of strategic management in the organization with a focus on centralization in top management and operationalization at lower levels, characterizing a strategy with a scenario closer to deliberation than integration. However, we identified the concern and involvement of both with sustainability practices, such as the development of innovative products to reduce environmental impact, longer-lasting products, recycling of 100% of waste left over from the production of specific board models and reduction of approximately 40% of petroleum-based materials through the use of manufacturing technology. The practices and practitioners involved in all organizational processes work to promote sustainable development, considering it from the perspective of strategy as practice.*

Keywords: Strategic Management. Sustainability Practices. Strategy as Practice.

Resumen: *En el contexto actual en el que se insertan las organizaciones, explorar la intersección entre gestión estratégica, sostenibilidad ambiental y elaboración de estrategias es necesario, ya que las dinámicas de relación entre estos elementos son cada vez más relevantes. Buscamos relacionar prácticas de gestión estratégica y sostenibilidad, desde la perspectiva de la estrategia como práctica social. Para este fin, desarrollamos una investigación cualitativa y descriptiva a través de un estudio de caso único. Al poner en práctica el estudio de caso, recopilamos datos de entrevistas semiestructuradas, observación directa y encuesta documental, y los analizamos utilizando técnicas de análisis narrativo y coincidencia de patrones. Como resultados, destacamos la ocurrencia de una gestión estratégica en la organización con enfoque de centralización en la alta dirección y operacionalización en niveles inferiores, caracterizando una estrategia con un escenario más cercano a la deliberación que a la integración. Sin embargo, identificamos la preocupación e implicación de ambos con las prácticas de sostenibilidad, como el desarrollo de productos innovadores para reducir el impacto ambiental, productos más duraderos, el reciclaje del 100% de los residuos sobrantes de la producción de modelos de tablero específicos y la reducción de aproximadamente 40% de materiales a base de petróleo mediante el uso de tecnología de fabricación. Las prácticas y los profesionales involucrados en todos los procesos organizacionales trabajan para promover el desarrollo sostenible, considerando el lente de la perspectiva de la estrategia como práctica.*

PALABRAS CLAVE: Gestión Estratégica. Prácticas de Sostenibilidad. Estrategia como Práctica.

Introdução

A gestão estratégica tem desempenhado um papel fundamental na busca pela eficiência e eficácia organizacional, fornecendo direcionamento e orientação para alcançar os objetivos empresariais (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). Além disso, a compreensão das estratégias organizacionais e seu impacto nas práticas sociais e na sustentabilidade ambiental torna-se cada vez mais relevante no contexto atual (Jarzabkowski, Dowell & Berchicci, 2021).

A busca por explorar a interseção entre estratégias organizacionais (Whittington, 1996; 2006), sustentabilidade ambiental (Imperador & Silva, 2018) e *strategizing* (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), para pôr luz em como as organizações podem adotar abordagens estratégicas que promovam o desenvolvimento sustentável, faz sentido não só pela perspectiva de, ao mesmo tempo, gerar valor para as organizações, mas também para os *stakeholders*.

Neste sentido, no contexto atual em que as organizações estão inseridas, é necessário observar as interações sobre a gestão estratégica e as perspectivas sustentáveis, uma vez que a dinâmica do relacionamento entre essas duas características estão cada vez mais relevantes (Lavarda & Gomes, 2023; Moore, 2000). Poucos estudos apontam as dinâmicas e lacunas teóricas e práticas aliando os mecanismos de gestão estratégica (Mintzberg & Waters, 1985), responsabilidade entre sustentabilidade em conjunto com a economia (Castillo-Esparza, Maldonado-Guzmán & Mejía-Trejo, 2024; Donaldson, 1999) e a perspectiva da estratégica como prática (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 1996).

Nesse sentido, o entendimento da *strategizing* como atividades realizadas por meio das ações e das interações de múltiplos atores envolvidos na estratégia, abrangendo também a quantidade e a complexidade das informações que eles trazem para as discussões estratégicas, tornaram-se grandes desafios de gestão para os líderes das organizações contemporâneas (Bencherki, Basque & Rouleau, 2019). Essas novas situações estratégicas em contextos organizacionais exigem que os líderes e gerentes das organizações criem e compartilhem sentido para orientar a ação dos indivíduos, incluindo aqueles que não são especialistas ou não estão habituados com os assuntos estratégicos (Perito et al., 2021).

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que emerge é: *como relacionar a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social?* Buscamos as conexões entre as perspectivas teóricas de Whittington (1996; 2006) e Jarzabkowski et al. (2007), que abordam as estratégias organizacionais e sua relação com as práticas sociais, tendo incorporadas a dimensão da sustentabilidade ambiental, utilizando as contribuições de Jarzabkowski et al. (2021) e Lavarda e Gomes (2023), visto que as organizações parecem adotar estratégias que possam promover o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, alcancem resultados positivos em termos de desempenho organizacional.

A justificativa teórica abrange a relação entre três construtos de pesquisa que não está completamente desenvolvida na literatura, assim como o alinhamento do estudo com o objetivo nº 9 de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), que versa sobre “Indústria, inovação e infraestrutura”. Frente ao espaço que a SAP tem ganho em detrimento da concepção tradicional de estratégia, a justificativa prática abrange a necessidade de salientar à comunidade empresarial e aos *stakeholders*, que a evolução dos conceitos no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações.

A condução da pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso, com a coleta de dados via entrevistas semiestruturadas, levantamento documental e observação direta. Para as análises,

inicialmente, estabelecemos categorias fundamentadas na revisão da literatura e, em seguida, utilizamos a técnica de *pattern matching* e a análise narrativa.

Assim, apresentamos a contextualização, problematização e justificativas deste estudo. Na sequência, desenvolvemos a literatura abrangendo a gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva da estratégia como prática. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, e, na quarta é apresentada a análise e a discussão dos resultados, seguidos das considerações finais.

Gestão Estratégica

A estratégia organizacional é um tema amplamente discutido na administração (Mintzberg et al., 2010), com uma perspectiva conceitual importante fornecida pela tipologia ideológica de Mintzberg e Waters (1985). Essa abordagem destaca que a estratégia surge de crenças compartilhadas e intenções derivadas de uma visão coletiva, sendo moldada por padrões decisórios, cognição compartilhada, aprendizado contínuo e processos centralizados.

Mintzberg e Waters (1985) identificaram cinco tipos de estratégia: pretendida, não realizada, deliberada, emergente e realizada. A estratégia pretendida é concebida intencionalmente, incorporando planos e objetivos, enquanto a estratégia deliberada é planejada para implementação, muitas vezes sem considerar desafios potenciais. A estratégia não realizada ocorre quando ações contingenciais impedem parte da estratégia de se concretizar, mas, simultaneamente, surgem novas opções ou ações estratégicas emergentes, contribuindo para a realização da estratégia.

Nonaka (1988) destaca o fazer estratégico como um exercício de criação de informação, compreendido por meio de abordagens dedutivas, indutivas e compressivas. No campo da gestão estratégica, as abordagens deliberadas e emergentes são consideradas, mas o ambiente organizacional, marcado pela imprevisibilidade, complexidade e dinamismo, não permite estratégias puramente deliberadas ou emergentes (Mintzberg & Waters, 1985).

Diante desse cenário, a estratégia integradora ganha destaque, buscando harmonizar ações emergentes e programadas. Essa abordagem destaca a importância da participação dos três níveis organizacionais no processo de formação estratégica, promovendo sinergia entre os níveis superior e inferior. O modelo *middle-up-down* enfatiza a interação, a troca de *insights* e a fluidez de informações para integrar estratégias deliberadas e emergentes, visando o sucesso estratégico (Andersen, 2004; 2013; Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet, 2010; Régner, 2003).

O ambiente organizacional complexo e dinâmico, caracterizado por uma interdependência contínua desde a revolução industrial (Donaldson, 1999), destaca a necessidade de uma gestão estratégica que englobe ações deliberadas e emergentes. Essa abordagem também se conecta ao estudo da gestão estratégica com práticas de sustentabilidade (Lavarda & Gomes, 2023).

Práticas de Sustentabilidade

No cenário atual, as empresas desempenham um papel crucial na promoção da sustentabilidade empresarial, assumindo a responsabilidade de analisar os impactos ambientais de suas atividades e equilibrar as dimensões sociais, ambientais e econômicas para alcançar o desenvolvimento econômico sustentável (Bier, Rossi, Peña, de Oliveira, de Campos & Bittencourt, 2016; Castillo-Esparza et al., 2024). A ONU destaca a importância da construção de parcerias para fortalecer a implementação de estratégias e revitalizar a colaboração global para o desenvolvimento sustentável

(Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE, 2021]).

O modelo de revisão de Machado, Lavarda e Lavarda (2011), *Structure-Conduct-Performance* (SCP), concentra-se na avaliação de estratégias ambientais, destacando seis abordagens que variam desde artifícios até o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Identificam diferentes perfis de conduta ambiental nas organizações, classificando-as como fraco, forte ou intermediário no engajamento com questões ambientais.

A OCDE (2021) amplia a compreensão da sustentabilidade ao abordar dimensões econômicas, sociais e ambientais, incentivando uma visão holística. Isso permite às organizações analisar as interações complexas entre esses domínios, identificando oportunidades para práticas sustentáveis nos âmbitos econômico, social e ambiental (Diez-Martinez & Peiro-Signes, 2022; Lavarda & Gomes, 2023).

O paradoxo entre desenvolvimento econômico e sustentabilidade exige uma abordagem responsável, desafiando a concepção tradicional de progresso. A sociedade 5.0 (Jarzabkowski et al., 2021), destaca a necessidade de direcionar esforços para a sustentabilidade e formar líderes capazes de implementar práticas sustentáveis. Os atores estratégicos, especialmente os agentes da organização, desempenham um papel crucial na construção de significado para ações sustentáveis, influenciando o ambiente organizacional e contribuindo para a reconciliação do paradoxo entre desenvolvimento e sustentabilidade.

A pesquisa sobre os impactos dos atores organizacionais (por exemplo, CEO's) nos resultados de sustentabilidade ambiental enfatiza seus papéis centrais na interpretação das tendências ambientais e na escolha de questões e partes interessadas a serem priorizar (Lewis, Walls & Dowell, 2014; Walls & Berrone, 2017). Neste sentido, estudos apontam que os CEOs são ativos em impactos de inovação verde (Galbreath, 2019), desempenho ambiental (Chen, Tang, Jin, Li & Paillé, 2015), estratégia ambiental (Dahlmann & Brammer, 2011) e estratégia ambiental divulgações (Lewis et al., 2014).

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

Estratégia como Prática

Knights e Morgan (1991), Barry e Elmes (1997) e Hendry (2000) destacam a importância da estratégia no campo da administração, enquanto Mintzberg e Waters (1985), Hart (1992) e Andersen (2004) transformaram o enfoque introduzindo a perspectiva sociológica da estratégia, evidenciada por Whittington (1996) e sua abordagem da estratégia como prática.

A perspectiva de estratégia como prática, proposta por Jarzabkowski (2005), aborda a estratégia como uma atividade social que ocorre em contextos específicos. Jarzabkowski et al. (2007) desenvolvem o conceito de *strategizing*, integrando práticas, práxis e praticantes. *Strategizing* envolve ações, interações e negociações para lidar com desafios e oportunidades, mobilizando recursos para alcançar objetivos estratégicos.

Essa abordagem reconhece a complexidade e contingência da estratégia, destacando a dimensão social e a interação entre os atores com diferentes visões e interesses. A perspectiva de Jarzabkowski et al. (2007) oferece uma compreensão abrangente da estratégia, permitindo a análise das práticas estratégicas e dos processos de desenvolvimento e implementação.

Vaara e Whittington (2012) ressaltam a importância das teorias sociológicas na gestão estratégica diante das novas formas de pensar e fazer estratégias. A estratégia como prática possibilita observar como as práticas organizacionais influenciam decisões estratégicas, sendo crucial para compreender o contexto ambiental em evolução e facilitar a gestão estratégica no cenário digital e de sustentabilidade (Jarzabkowski et al., 2021; Lavarda & Gomes, 2023; Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache & Birkinshaw, 2021).

A partir desses construtos passamos aos procedimentos metodológicos desenvolvidos para buscar o alcance do objetivo traçado inicialmente.

Elementos Metodológicos da Pesquisa

Classificamos este estudo como qualitativo e descritivo, visando a realização de uma análise aprofundada do tema, registrando e analisando fatos e fenômenos específicos de uma determinada situação (Yin, 2018). Optamos pela abordagem de estudo de caso para operacionalizar a pesquisa, considerando que o fenômeno em questão está inserido em um contexto contemporâneo e real da organização (Yin, 2018). Lavarda e Bellucci (2022) também sugerem esse tipo de pesquisa para abordar fenômenos relacionados à perspectiva da estratégia como prática.

O caso selecionado foi a Empresa Farol, uma empresa de Santa Catarina especializada na produção de pranchas de *surf* de alta tecnologia, que apresenta características aderentes aos objetivos desta pesquisa. A seleção de um caso único para este trabalho se justifica pelos aspectos de ser um caso crítico, peculiar, revelador e longitudinal (Yin, 2018). Isso porque a organização (i) possui presença nacional e boa aderência no mercado internacional, (ii) se compromete com práticas de sustentabilidade e (iii) investe em alta tecnologia atrelada à sustentabilidade.

A seleção do caso foi feita de forma intencional, não aleatória e por conveniência (Eisenhardt, 1989), dado que a estrutura da Empresa Farol é adequada ao processo de investigação das categorias de análise desenvolvidas nesta pesquisa. Foi fundamental para a seleção do caso a acessibilidade à informação e a abertura com gestores para a realização da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamento documental e observação direta. As entrevistas ocorreram de forma presencial com o auxílio de um roteiro semiestruturado. No total, ocorreram oito entrevistas com gerentes e CEO's da organização, as quais foram gravadas, com prévia autorização dos entrevistados, para posterior transcrição e ocorreram em setembro de 2023, com duração média 35 minutos cada. O levantamento documental se deu por meio da análise de organogramas, relatórios, reportagens, controles e informações disponibilizadas no *site*. Enquanto que a observação direta ocorreu entre os meses de julho e outubro de 2023, em ambientes formais (sala de reunião, *google meet*, e conversas entre corredores da fábrica e loja) e informais (chamadas de telefone e *whatsapp*) da Empresa Farol entre gerentes e entre gerentes e CEO'S, nas quais foram realizadas anotações seguindo um roteiro guia com as categorias de análise, para observação de dados objetivos e sentimentos subjetivos buscando alinhamento com os propósitos da pesquisa.

A partir dos dados coletados, com base em Kerlinger (1979), definimos categorias de análise sob as formas de elementos constitutivos de estudo (ECE) para definir conceitos, e operacional (visam

atribuir significado aos conceitos), e definições constitutiva teórica (DC) e definição operacional prática (DO), que orientam a pesquisa empírica (Kerlinger, 1979), Figura 1.

Figura 1 - **Categorias de análise e seus elementos constitutivos e operacionais**

ECE	DC e DO
EC1. Gestão Estratégica	<p>DC: A estratégia abrange crenças compartilhadas e intenções que emanam de uma visão coletiva, podendo ser conceituada por meio da cognição compartilhada dos atores, de atividades organizacionais, do processo de aprendizagem social e de um padrão no fluxo de decisões a partir da sinergia entre os níveis superiores e inferiores no processo de formação da estratégia (Andersen, 2004; 2013; Burgelman, 1983; Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Normann, 1985).</p> <p>DO: São as convicções, valores, crenças compartilhadas e aspectos sociais e simbólicos que fornecem uma visão abrangente e holística do processo estratégico para formar a base para a formulação e implementação de metas e objetivos estratégicos.</p>
EC2. Práticas de Sustentabilidade	<p>DC: Formas que uma organização pode gerenciar as questões ambientais, podendo ser baseada na fuga das responsabilidades e fiscalização, em respostas a incidentes e regulamentos que toma conhecimento, na conformidade estrita a questões legais, na gerência sistematicamente suas questões ambientais, integradas à administração global, na gerência sistematicamente suas questões ambientais, integradas à administração global, e na preocupação com impacto social, ambiental e econômico de suas ações (Machado et al., 2011).</p> <p>DO: É o equilíbrio entre os sistemas econômicos dinâmicos e ecológicos que visam minimizar os impactos ao meio ambiente, adaptando mudanças ecológicas que podem gerar efeito em cascata, e influenciar ações de sustentabilidade de outras organizações.</p>
EC3. Estratégia como Prática	<p>DC: Fluxo de atividades que ocorrem por meio de ações e interações de vários praticantes e das práticas que se apoiam, ocorrendo a partir da interconexão dos elementos práticas, <i>práxis</i> e praticantes (Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).</p> <p>DO: A estratégia como prática pode ser identificada no modo de realização do fluxo de atividades (práticas) que ocorrem por meio de ações e interações dos colaboradores (praticantes) do desenvolvimento de produtos e práticas sustentáveis.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados foi fundamentada na técnica *pattern matching* (Trochim, 1989). Essa abordagem é empregada na comparação de eventos, comportamentos e situações identificados no contexto estudado com a base teórica apresentada pela pesquisa.

Como técnica adicional de análise de dados, ao lado da avaliação de padrões, utilizou-se a análise narrativa. Essa abordagem proporciona uma compreensão mais clara do processo estratégico nas organizações, permitindo uma visão abrangente da pesquisa ao incorporar interações com outros eventos no contexto organizacional, segundo Czarniawska (1998).

Assim, buscamos descrever e relacionar os instrumentos e rotinas empregados na formação da estratégia com as práticas de sustentabilidade adotadas pela organização a partir da *strategizing*, para,

posteriormente, comparar com o marco teórico, possibilitado pela elaboração das categorias de análise (Kerlinger, 1979).

A seguir apresentamos os resultados a partir dos elementos destacados na Figura 1.

Apresentação dos Resultados

Os dados coletados por meio das entrevistas, observações e documentos são apresentados de forma conjunta e trazem o detalhamento de EC1. Gestão estratégica acontecendo de forma deliberada, com possibilidade de participação de outros níveis da organização; EC2. Práticas de sustentabilidade à medida que a estratégia é desenvolvida e, EC3. Estratégia como prática, como o enfoque que possibilita a sustentação para a relação proposta dada por EC1 e EC2.

EC1. Gestão Estratégica

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

Logo, a Empresa Farol obteve sua estruturação voltada para a experiência do cliente a partir das experiências de mercado, dentro e fora da perspectiva do *surf*, do seu CEO. A geração de características que proporcionou a inclusão dos processos sociais e profissionais estão diretamente relacionados à visão e experiência, primeiro, da ideia do fundador da Empresa Farol, que possuía uma ótima tecnologia em mãos, porém, ainda não havia estabelecido uma linha de produção alinhada, receptiva para o aumento da demanda e estrutura interna de colaboradores; segundo, pelos esforços do CEO que estabelecia um conceito profissional a ser seguido. A Empresa Farol orienta seus funcionários acerca das ideias, cultura e valores da organização. Este direcionamento é significativo pelo fato da empresa ser de médio porte e a comunicação é de forma transversal e sem barreiras para sugestões entre níveis hierárquicos.

Assim, as ideias dos estrategistas internos (CEO, gerências e colaboradores) são geradas de um modo voluntário e emergente, com o agrupamento de ideias levantadas e discutidas de forma coletiva em reuniões semanais, pelos colaboradores para a subsequente análise pelos gerentes a partir das premissas e valores estipulados pelo CEO. A Empresa Farol encoraja ativamente os funcionários a contribuir com ideias, mesmo que não estejam diretamente ligadas à sua área de *expertise*.

A convicção dos responsáveis para estabelecer uma empresa profissional vem resultando em um ambiente cordial e de escuta (Mintzberg, 1972; 1978; Mintzberg & Waters, 1985). O fato de ser uma empresa que desempenha uma função simbólica para o esporte e, principalmente, por estar localizada em uma das cidades cuja prática é propícia e frequente, influencia na gestão interna da organização. Para o E8 (ator organizacional do chão de fábrica): “A prática de conseguir conversar com os líderes da empresa auxilia até mesmo nos dias que sabemos que a entrega vai acontecer e conseguimos sair para surfar aquela ‘horinha’ tão desejada”. O modelo que muitas vezes é encontrado nas fábricas de

produção de pranchas nacionalmente e internacionalmente que coloca a prática do *surf* na frente da entrega, na Empresa Farol é inadmissível. Porém, há uma espécie de administração de tempo quando “o mar subiu”, por meio de acerto verbal e de horário pré-acordado, para a equipe operacional.

A partir das premissas apresentadas, conseguimos observar o quanto as crenças no processo social e os valores da organização estão direcionados para a tomada de decisão sensata e em prol da saúde da organização no tocante ao financeiro e também na atmosfera comportamental entre as salas das equipes da Empresa Farol. A identificação de preceitos que caracterizam o funcionamento e a forma de fazer negócio são de fácil percepção na instituição estudada. O caso reportado pelo E7 (ator organizacional do chão de fábrica), evidencia essa questão:

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

Identificar as crenças que são compartilhadas pelos membros da organização desempenha um papel relevante ao estabelecer metas e objetivos estratégicos. Essas crenças servem como alicerce, orientando as ações da organização em direção a um propósito comum (Mintzberg, 1972; 1978; Mintzberg & Waters, 1985). Ao reconhecer e compreender as convicções que unem o trabalho e as pessoas dentro da organização, é possível criar uma visão compartilhada, estabelecer metas claras e definir objetivos estratégicos que estejam alinhados com essas crenças. Essa complexa compreensão das atividades coletivas fortalece a coesão interna da organização, assim como oferece uma direção clara para alcançar os objetivos desejados.

Esse relato evidencia como algo simples, como uma estratégia de contratação já serve como informação introdutória fundamental e pode afetar positivamente a visão geral da organização e da qualidade dos serviços aos quais ela se propõe a realizar. Foi possível identificar nas entrevistas com E1 (gerente de marketing), E2 (gerente de vendas), E3 (gerente financeiro), E4 (gerente da fábrica) e E8 (ator organizacional do chão de fábrica), que situações como essa são relativamente comuns.

De modo geral, os entrevistados apontaram que isso ocorre, pois, a Empresa Farol busca uma excelência no que se propõe a fazer, como pode ser entendido a partir do trecho da entrevista com o E1 (gerente de marketing):

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

Com a busca da gestão estratégica de evidenciar as qualidades sustentáveis de seus produtos, seguimos para o EC2 para apresentar as práticas de sustentabilidade da Empresa Farol e a sua relação

com a gestão estratégica.

EC2. Práticas de Sustentabilidade

Para o desenvolvimento neste trabalho, frente a estrutura de porte médio da Empresa Farol, optamos pelas abordagens de Machado et al. (2011) que estão mais próximas do objetivo deste trabalho no que tange ao gerenciamento de questões ambientais: (i) preocupação com a poluição; e (ii) desenvolvimento sustentável.

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

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

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

A empresa Empresa Farol tem como seu principal negócio a produção de pranchas relacionadas à prática de *surf*. Dentro da estrutura da loja, há comercialização de equipamentos de *surf* como roupas de borrachas (neopreme), parafinas (de diversas marcas, mas nenhuma própria), *leash* (cordinha de segurança), *decks* (borracha para dar firmeza dos pés), entre outros equipamentos para a prática do esporte. Porém, o pilar do negócio é desenvolver e produzir pranchas de *surf* empregando alta tecnologia com características sólidas de sustentabilidade.

A partir de um estudo de concorrência realizado no início da nova gestão, o CEO da organização identificou que seria impossível competir com os concorrentes apenas disponibilizando um único modelo de prancha. A estratégia comercial, para inserir a tecnologia Empresa Farol é disponibilizar e ter no seu menu de modelos de pranchas, composições estruturais diferentes para chamar a atenção dos surfistas e, a partir disso, indicar, com sua equipe comercial, as potencialidades do modelo *high tech*.

Com essa visão, conseguimos apontar como a gestão estratégica conecta práticas de sustentabilidade buscando o equilíbrio entre a realidade do mercado consumidor (poder de compra e o gosto pessoal) e a perspectiva dos sistemas econômicos com o cenário ecológico e sustentável para que assim sejam equilibrados e diminuídos sistematicamente.

Neste sentido, ocorre o trabalho em conjunto da equipe operacional composta pelos gerentes de marketing, de vendas, financeiro, e da fábrica, com o auxílio do CEO, para respaldar os acordos e assuntos específicos que tangenciam o conhecimento do mercado e a noção plena do negócio. Com base na narrativa dos entrevistados, identificamos um alinhamento entre a reflexão sobre as ações que se preocupam com o meio ambiente e com a entrega do melhor serviço, segundo relatado do E2 (gerente de vendas):

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

Durante as rotinas de trabalho, houve uma recorrência de assuntos comerciais relacionados aos possíveis clientes. Como existe uma contínua conversa sobre especificações de modelos e materiais, é comum a conversa acabar batendo em preços e condições de pagamento e questões financeiras. O E6 (CEO) apresentou o argumento em sua narrativa que evidencia tal observação:

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

A intenção de produzir pranchas com alta tecnologia e com bons adjetivos sustentáveis faz parte dos pilares da organização não só a partir da gestão do atual CEO, e sim desde o momento que o antigo administrador da Empresa Farol percebeu o quanto a tecnologia empregada nas pranchas era um diferencial para o mercado e para o esporte. As convicções e valores da organização buscam construir um modelo de negócio que consiga ir além de uma simples atividade física.

A postura da empresa objeto deste estudo, é de buscar alternativas que evitem desregularizar o equilíbrio econômico para conseguir desenvolver estratégias de negócio que possibilitem a adesão aos materiais com propriedades sustentáveis não só para os clientes, como também para a indústria de fabricação de pranchas. A experiência de mercado do CEO traz a realidade que, pelo menos no mercado nacional, não há um grande apelo por questões puramente ecológicas e sustentáveis. Logo, as vendas das pranchas com as maiores práticas de sustentabilidade estão diretamente relacionadas a forma que a empresa e a equipe comercial se colocam ao ter contato com o cliente. O E6 (CEO) da Empresa Farol destaca:

“a ideia que temos é de sustentar a cultura de ter visão sustentável de médio a longo prazo. Como assim? Percebo que só assim consigo estabelecer um negócio economicamente viável. Essa é a

ideia que venho buscando consolidar e desenvolver ainda mais aqui dentro na Empresa Farol para, em algum momento da empresa, ter essa bandeira como uma empresa mais sustentável possível. Então, dentro de tudo que vamos fazer, ou desejamos fazer, sempre pensamos como podemos administrar de uma forma mais sustentável possível dentro da viabilidade econômico que é fundamental. Dentro do cenário econômico atual, ser só sustentável é utopia. Queremos reduzir o máximo possível o lixo industrial, mas preciso que meu produto final seja competitivo para não nos matar. Pensamos em resolver a questão econômico junto com o sustentável”.

Neste sentido, a forma de fazer a empresa ‘nadar’ cada vez mais em direção a práticas sustentáveis sem precisar investir financeiramente é construir conhecimento com alta capacidade de perceber o mercado. O E5 (gerente de planejamento e controle de produção) exemplificou que havia uma possibilidade de reduzir drasticamente os resíduos oriundos dos blocos de EPS, e desta forma foi possível alcançar mais sustentabilidade sem a necessidade de aumentar o investimento financeiro. Em contraste com essa exemplificação, o gerente de fábrica (E4) destacou que o investimento em tecnologia também é crucial para aumentar a “pegada ecológica”. Dessa forma, alterações no procedimento de produção, ainda que inicialmente orientadas para a maximização do lucro ou a redução de custos, frequentemente resultam em vantagens para o meio ambiente.

Entretanto, devido a inexistência de legislação específica para a regulamentação e padronização nesse setor fabril, percebemos a ausência de uma finalidade clara para se comprometer com a conservação e preservação do meio ambiente, alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável. Tal fato reverbera no comportamento que observamos dos clientes, os quais não demandam e nem se sentem atraídos por abordagens ambientais, levando, consequentemente, a uma ideia que às práticas pareçam de alcance limitado.

Neste cenário, identificamos dois argumentos que ajudaram a compreender o contexto da Empresa Farol no que tange os aprendizados com o mercado e o processo contínuo de implementação de melhorias das práticas de sustentabilidade:

“temos uma boa ideia de como as outras fábricas de pranchas operam. Somos completamente abertos para adicionar, dentro dos nossos processos, melhores formas de fazer o que a gente faz. [...] Então, temos que aprender com a experiência e personalizar para a nossa realidade. A tecnologia que disponibilizamos é o que nos permite falar e entregar produtos com as dinâmicas que conversam com as práticas de sustentabilidade” (E2 – gerente de vendas).

“a partir do momento que conseguimos mostrar para o mercado e para os clientes o quanto queremos ter a melhor tecnologia construtiva na produção de pranchas, muita gente (empresários e consumidores) que conhece o mundo fica atento e reconhece o quão bom são nossos produtos. [...] Depois de algumas reuniões, conseguimos organizar a dinâmica da parceria, entender as expectativas de quem estruturou a ideia do negócio e assim firmar essa parceria muito significativa para nós, alinhando conforto com questões sustentáveis” (E4 – gerente da fábrica).

As empresas devem manter um diálogo aberto junto às autoridades ambientais, projetos e programas sustentáveis, com a comunidade, com os clientes e com os fornecedores, buscando a troca de informações sobre questões ambientais relevantes. A divulgação em sites e blogs, bem como jornais locais, revistas especializadas em *surf*, meio ambiente, desenvolvimento sustentável, bem como nas competições esportivas, faz os consumidores ter melhor noção da tecnologia que reflete na visão sustentável e com isso aderirem a ideia e transmitir a filosofia da empresa para o público.

Com respaldo nas narrativas apresentadas e na observação realizada durante a avaliação das entrevistas, emergiram como instâncias paradigmáticas de práticas sustentáveis dois pilares fundamentais: (i) a conscienciosa abordagem em relação à atenuação da poluição, tangenciando todas as ações com uma ênfase na preservação ambiental, e o comprometimento explícito com o desenvolvimento sustentável, denotando a preocupação da organização com os aspectos ecológicos e com os impactos sociais e econômicos decorrentes de suas atividades.

EC3. Perspectiva da Estratégia como Prática

Para identificar as práticas estratégicas da Empresa Farol, reunimos hábitos sociais impregnados na cultura dos atores (praticantes) envolvidos, de modo a contribuir no processo contínuo de criação e reprodução dessas práticas sociais (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al, 2007) para descrever as atividades que influenciam significativamente as relações com a sustentabilidade.

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

“a ideia de práticas de sustentabilidade é uma pauta recorrente. Os movimentos que nos levam para ser cada vez mais sustentáveis são lentos, mas sempre significativos. Mas, achamos importante colocar as ideias e ficar atentos as novidades da indústria para tentar implantar aqui. Na mesma forma, nossa equipe sabe que temos esse viés [...]. O mundo corporativo, principalmente relacionado à fábrica, com uma ligação pode mudar algum aspecto da nossa cultura e das nossas ações”.

Ao longo das visitas em que ocorreram as observações e entrevistas, notamos que existe influência do CEO sobre as práticas que a empresa desenvolve. Identificando, com sua equipe comercial, que boa parte dos pedidos para as pranchas eram de surfistas não profissionais, há um esforço de demonstrar para os surfistas as atribuições positivas da prancha com estrutura de madeira angariada pela Empresa Farol. Nesse aspecto, o discurso do E3 (gerente financeiro) foi explícito:

“entendo, como uma das nossas maiores virtudes sustentável, a possibilidade de oferecer a nossa tecnologia em madeira. Nós temos uma espécie de obrigação em falar dos benefícios da prancha da Empresa Farol. [...]. Pensa, esse surfista vai ter uma prancha melhor por mais tempo. É sustentável para o ambiente e para o bolso nele”.

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

Durante as observações e entrevistas na rotina da empresa, repetidas vezes, identificamos ocasiões em que o discurso enfatiza a qualidade da tecnologia empregada nas pranchas, assumindo

uma postura eufórica, perante as negociações e como o mercado e a opinião pública do *surf* percebe a empresa. Ao ser questionada sobre essas situações a E1 (gerente de marketing) explicou:

“todo mundo me cobra para produzir mais conteúdo para o marketing comentando sobre nossas peculiaridades sustentáveis. Mas, já analisamos e notamos que isso não convence nossa audiência. Os surfistas, em geral, têm outras prioridades. [...] Logo, sabemos que nossa tecnologia é transformadora e o custo benefício é muito positivo. [...] Até por isso, marcas e nomes conhecidos do surf brasileiro e mundial, como a Medina Softboards, estão conosco e identificam coisas positivas na nossa tecnologia e no nosso modelo de trabalho”.

A realidade de diminuir drasticamente o uso e a propagação de derivados do petróleo no ambiente como lixo industrial, faz com que a Empresa Farol tenha uma posição de relevância no mercado pelo fato de ter pouquíssimas fábricas com essa preocupação. A experiência dentro da empresa trouxe uma noção sobre como são tratados diariamente o cliente, as vendas, o processo de produção de prancha e a missão de como podemos fazer o mesmo com menor agressão ao meio ambiente.

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

“a missão da Empresa Farol é resolver as questões econômicas junto com as questões de sustentabilidade. É um desafio absurdo, mas nós o encaramos todos os dias. Não conseguimos apenas pensar nas preocupações ambientais, porque isso encarece o processo e os produtos não saem, não vende. O cliente pensa no financeiro em primeiro lugar. Poucos nos procuram e não tem preocupação com dinheiro. Então precisamos administrar essas duas vertentes”.

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

Já no que tange os praticantes, estes desempenham um papel fundamental na implementação de práticas, exercendo a capacidade de influenciar ativamente na concepção ou modificação das práticas já estabelecidas, de acordo com suas intenções e prerrogativas. Os praticantes podem ser entendidos como os atores organizacionais que fazem a estratégia acontecer. A partir da observação direta, percebemos quem são os praticantes da estratégia da Empresa Farol e os apresentamos na Figura 2 juntamente com uma síntese das práticas e *práxis* apresentadas anteriormente.

Assim, encerramos a apresentação dos resultados dos dados coletados e prosseguimos para as discussões dos resultados desta pesquisa.

Figura 2 - Síntese das práticas, práxis e praticantes da Empresa Farol

Praticante	Práxis	Práticas
Equipe de Fábrica (E7 e E8)	(i) Reconhecimento de convicções e valores; (ii) Adaptação para a perspectiva ecológica.	(i) ciclo completo de reciclagem de EPS; (ii) quantidade exata de material do tipo resina; (iii) reciclagem 100% do lixo doméstico da empresa.
Coordena-dor da Programa-ção e Controle da Produção (E5)	(i) equilíbrio entre sustentável e econômico; (ii) identificação de crenças compartilhadas.	(i) Administração sustentável.
CEO (E6)	(i) entendimento do processo social, convicções e valores da organização; (ii) influenciar ações de sustentabilidade	(i) material construtivo da prancha de <i>surf</i> ; (ii) pensamento combativo sobre o lixo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Discussão dos Resultados

Iniciamos as discussões de nossos resultados retomando a questão de pesquisa que norteia a realização deste estudo: “*Como relacionar a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social?*”. A partir dela, e com base no marco teórico compilado nos elementos constitutivos de estudo, desenvolvemos algumas reflexões que relacionam a gestão estratégica com práticas de sustentabilidade a partir da perspectiva SAP.

Percebemos que a Empresa Farol apresenta como missão e valores equilibrar seu negócio entre o panorama financeiro e a perspectiva ambiental. A partir de nossos ECE, notamos práticas recorrentes de sustentabilidade e o suporte dos praticantes para sua operacionalização como aspectos predominantes neste processo. Por serem elementos desenvolvidos de forma centralizada pelos gerentes (Hart, 1992), as práticas e, consequentemente, as *práxis* estratégicas (Jarzabkowski et al, 2007) derivam de uma visão dedutiva da formação da estratégia (Nonaka, 1988).

Uma vez desenvolvida por diversos gerentes, a organização desenvolve uma memória prática em que as ações de cada estrategista se integram na rotina da organização (Hart, 1992; Nonaka, 1988). Desta forma, as práticas de sustentabilidade são transmitidas e aprendidas pelos praticantes, propiciando a formação da identidade coletiva da organização por meio da articulação das práticas, práxis e praticantes da estratégia (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

Embora exista liberdade durante as reuniões semanais para que os colaboradores apresentem suas sugestões quanto às estratégias adotadas pela organização (Andersen, 2004), as práticas são pensadas e estruturadas pela gerência da empresa, muitas delas oriundas da alta administração do CEO (Hart, 1992; Nonaka, 1988), e apenas desenvolvidas pela equipe operacional, caracterizando uma estratégia mais próxima da deliberação pura (Mintzberg & Waters, 1985). Neste cenário, percebemos que a

partir da perspectiva da estratégia como prática (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007), as práticas são definidas da alta administração de forma centralizada, assim como a realização das práticas estratégicas (Hart, 1992; Nonaka, 1988). Já os colaboradores participam das práticas e práticas da estratégia de forma operacional, podem ser vistos apenas como estratégicos no sentido de execução, e não de forma estratégica por meio da participação no processo estratégico, como indicam Andersen (2004) e Lavarda et al. (2010) para o desenvolvimento de uma estratégia integradora para a organização.

Quanto às práticas de sustentabilidade, notamos que a iniciativa dos gestores da organização em propiciar o movimento de inclusão de práticas de sustentabilidade nas atitudes de gestão estratégica visam atingir um diferencial de mercado, criando sentido para colaboradores e clientes (Perito et al., 2021). Desta forma, notamos um paradoxo entre a realidade financeira e a perspectiva ambiental no que tange a relação entre gestão estratégica e práticas de sustentabilidade ao identificar o modo como a equipe se comporta perante as tratativas com os clientes, os desafios de sustentabilidade e os movimentos internos de gestão estratégica.

Observamos que a Empresa Farol, ao adotar uma orientação empreendedora, tende a apresentar maior comprometimento com a sustentabilidade. As práticas sustentáveis estão fortemente associadas ao engajamento com a sustentabilidade nessas empresas de porte menor. Isso sugere que a implementação efetiva de ações concretas, como o desenvolvimento e fornecimento de produtos ambientalmente menos prejudiciais e a incorporação de práticas de reciclagem nas operações, está positivamente relacionada ao compromisso sustentável (Aguilera et al., 2021; Jansson et al., 2017; Volberda et al., 2021).

Neste sentido, a ONU (2021) destaca a necessidade de um equilíbrio entre os sistemas econômicos dinâmicos e ecológicos para minimizar os impactos ao meio ambiente, o que, segundo Jarzabkowski et al. (2021) e Lavarda e Gomes (2023), pode ser buscado na conexão entre estratégia e sustentabilidade para promover o desenvolvimento sustentável e alcançar resultados mais próximos aos anseios da organização.

Entendemos que para alcançar tal equilíbrio, é necessário uma remodelagem do processo estratégico da Empresa Farol, principalmente no que tange a uma maior participação dos colaboradores responsáveis pela operacionalização da estratégia. Neste sentido, a ideia de formação da estratégia de forma integradora (Andersen et al., 2004; 2013; Lavarda et al., 2010) pode proporcionar o engajamento entre a equipe e, conseqüentemente, a perpetuação da ideia relativa ao modo de fazer o negócio se baseando em práticas sustentáveis, assim como desenvolver neles o senso de responsabilidade pela qualidade de todo o sistema, entrega dos produtos e na cultura da busca por minimizar os impactos ambientais (Diez-Martinez & Peiro-Signes, 2022; Rocha et al., 2022; Castillo-Esparza, Maldonado-Guzmán & Mejía-Trejo, 2024).

Desta forma, ao desenvolver uma estratégia integradora considerando um processo *middle-up-down* (Andersen et al., 2004; Lavarda et al., 2010), a Empresa Farol pode encorajar novas ideias de seus colaboradores no que concerne ao desenvolvimento e operacionalização de práticas sustentáveis que visem primeiramente transformar a organização, possibilitando a adaptação a mudanças e a influência para que outras organizações sigam ações de sustentabilidade (Diez-Martinez & Peiro-Signes, 2022; Machado et al., 2011). Posteriormente, a organização pode buscar a preservação de elementos da nova cultura (Rocha et al., 2022), relacionando-as diretamente com a gestão estratégica para alcançar o equilíbrio entre os âmbitos econômico e sustentável, por meio de uma inter-relação entre as práticas, práticas e praticantes da organização como um todo (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2021; Lavarda & Gomes, 2023; ONU, 2021).

Considerações Finais

Com este estudo, buscamos *relacionar a gestão estratégica e práticas de sustentabilidade, na perspectiva da estratégia como prática social*. Para tanto, primeiramente fizemos uma revisão da literatura abordando gestão estratégica (Andersen, 2004; 2013; Hart, 1992; Mintzberg & Waters, 1985; Lavarda et al., 2010; Nonaka, 1988), práticas de sustentabilidade (Lavarda & Gomes, 2023; Machado et al., 2011) e perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2021; Perito et al., 2021; Whittington, 1996; 2006). Na sequência, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso único da Empresa Farol (Lavarda & Bellucci, 2022; Yin, 2018) Na operacionalização do estudo de caso, realizamos a coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, observação direta e levantamento documental, e os analisamos a partir das técnicas de *pattern matching* e análise das narrativas (Czarniawska, 1998; Trochim, 1989)

Como principais resultados, destacamos a ocorrência da gestão estratégica na organização com foco na centralização na alta administração (Hart, 1992) e a operacionalização pelos níveis mais baixos, caracterizando uma estratégia com cenário mais próximo da deliberação que da integração (Andersen, 2004; 2013; Mintzberg & Waters, 1985), as quais estão diretamente imbricadas com as práticas de sustentabilidade (Jarzabkowski et al., 2021) sustentados pela perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006). Esta dinâmica complexa propiciou tanto benefícios, como a busca do equilíbrio da questão ambiental com aspectos questões econômicas da empresa (Lavarda & Gomes, 2023). Além disso, identificamos os agentes que desenvolvem ativamente as orientações estipuladas e a manutenção dos valores da instituição, dando ênfase nas atividades oriundas do papel dos praticantes na organização, dando sustentação aos elementos da estratégia como prática social, (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

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

Já, como contribuição prática deste estudo, evidenciamos a busca por melhorar e deixar explícita a gestão estratégica e as práticas de sustentabilidade, de modo a realizar planejamentos estruturados de médio a longo prazo e a continuidade de ações de resolução de problemas com enfoques assertivos para o combate a degradação do meio ambiente.

Destacamos duas principais limitações na realização deste estudo. A primeira, envolve a dificuldade no desenvolvimento do marco teórico. Mesmo com o aumento do interesse mundial nas questões de equilíbrio entre o cenário econômico e o ambiental com a indústria, os temas gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva da SAP não têm um número significativo de recorrência nas últimas duas décadas, de forma articulada. A segunda limitação, abrange o tempo disponível para as entrevistas, uma vez que devido a operação modesta, com menos de 30 colaboradores, e a carga horária saturada dos empregados, a coleta de dados ficou reduzida.

Para estudos futuros, indicamos a possibilidade de desenvolver estudos que abordem a gestão estratégica por meio da atuação do *middle manager* (Lavarda & Gomes, 2023) e da abertura da estratégia para realizar adaptações nas práticas adotadas internamente (Lavarda & Leite, 2022).

Entendemos que há de maneira efetiva o potencial empírico inerente à investigação da gestão estratégica, práticas de sustentabilidade, e a abordagem da *strategy as practice* (SAP) de forma

relacionada. Nossa intenção subjacente visa fomentar a iniciativa de novas pesquisas que possam contribuir para o progresso de todos os temas pertinentes no contexto organizacional, por meio da inter-relação entre a gestão estratégica, práticas de sustentabilidade e a perspectiva SAP, com vistas ao desenvolvimento sustentável das organizações. Vale destacar, ainda, que este estudo não se restringiu unicamente a uma perspectiva teórica; ao contrário, buscou uma abordagem que contemplasse aspectos práticos inerentes ao cotidiano da gestão empresarial envolvida com práticas sustentáveis.

Referências

- Aguilera, R.V., Aragón-Correa, J.A., Marano, V. and Tashman, P.A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: a review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263–272. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.008>
- Andersen, T. J. (2013). *Short introduction to strategic management*. Cambridge: University Printing House.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). On paradigms and narratives: Barry and Elmes' response. *Academy of Management Review*, 847-849.
- Bencherki, N., Basque, J., & Rouleau, L. (2019). A Sensemaking Perspective on Open Strategy. In: Seidl, D., Whittington, R., & Von Krogh, G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. p. 241-258. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bier, C. A., Rossi, R. F. R., Peña, F. T. G., de Oliveira, N. G. F., de Campos, F. K., & Bittencourt, D. L. (2016). Proposta de criação de instrumento para o diagnóstico, avaliação, orientação e suporte da responsabilidade corporativa globalmente sustentável das organizações: Protocolo RCGS. *Sistemas & Gestão*, 11(3), 255-269. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2016.v11n3.769>
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 1, 61–70. <https://doi.org/10.2307/257168>
- Castillo-Esparza, M. M. G. C., Maldonado-Guzmán, G., & Mejía-Trejo, J. (2024). Green Business strategy and its effect on financial performance: The mediating role of corporate social responsibility. *Tec Empresarial*, 18(2), 1-17. <https://doi.org/10.18845/te.v18i2.7134>
- Chen Y., Tang G., Jin J., Li J., & Paillé P. (2015). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 127, 479-500. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2059-1>
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies* (B. Czarniawska, Org.). SAGE Publications.

Dahlmann F., & Brammer S. (2011). Exploring and explaining patterns of adaptation and selection in corporate environmental strategy in the USA. *Organization Studies*, 32, 527-553. <https://doi.org/10.1177/0170840611403670>

Diez-Martinez, I., & Peiro-Signes, A. (2022). Transitioning towards sustainability: The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of the integration of sustainable practices into business models. *Tec Empresarial*, 16(1), 44-67.

Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, 105-133.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Galbreath J. (2019). Drivers of green innovations: The impact of export intensity, women leaders, and absorptive capacity. *Journal of Business Ethics*, 158, 47-61. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3715-z>

Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327. <https://doi.org/10.2307/258775>

Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, 37(7), 955-978. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>

Imperador, A. M., & Silva, M. V. H. (2018). Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável. *Holos*, 3, 429-445. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.5916>

Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: the influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>

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. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Cabantous, L. (2017, January). Timing practices and material markers in coordinating collective market patterns. In 2017 Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2017 (Vol. 2017). Academy of Management.

Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449-455. <https://doi.org/10.1177/14761270211033093>

Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization studies*, 12(2), 251-273. <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>

- Kerlinger, F. N. (1979). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.
- Lavarda, R. B.; Canet-Giner, M. T.; Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002>
- Lavarda, R. A., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. *The Qualitative Report*, 27(2), 539–554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>
- Lavarda, R. A. B., & Leite, F. K. (2022). Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2), 21447. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>
- Lavarda, R. A. B., & Gomes, N. N. (2023). Action of middle manager in interlocations between strategizing and sustainability: a theoretical essay. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(1), 23394. <https://doi.org/10.5585/2023.23394>
- Lewis B. W., Walls J. L., Dowell G. W. 2014. Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35, 712-722. <https://doi.org/10.1002/smj.2127>
- Machado, D. G., Lavarda, R. A. B., & Lavarda, C. E. F. (2011). Modelo de avaliação de estratégia ambiental. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10–28. <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Mintzberg, H. (1972). The myths of MIS. *California Management Review*, 15(1), 92-97. <https://doi.org/10.2307/41164405>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategic formation. *Management Science*, 24(9), 934–949. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*. o (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.

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

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2021). *Desenvolvimento sustentável: Linking Economy, Society, environment*. Disponível em: <https://www.oecd.org/insights/41774407.pdf>. Acesso em: 24 de junho 2023.

Organização das Nações Unidas. (2021). *Organização das Nações Unidas - Brasil. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 24 de junho 2023.

Perito, B. Z.; Lavarda, R. A. B.; Rese, N. (2021, outubro). A Criação de Sentido e o Fazer Estratégia em Situações de Mudança: Estudo de Caso sob a Perspectiva da Estratégia Como Prática. In: XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Evento On-line. Anais eletrônicos do XLV EnANPAD.

Rocha, R. V. C. D., Perito, B. Z., & Lavarda, R. A. B. (2022). Autonomous Actions that Emerge from Strategizing in the Preservation of Culture and Tradition of a Collective of Artisanal Fishers in Florianópolis–SC. *Organizações & Sociedade*, 29, 481-513. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0022en>

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>

Régner, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization studies*, 35(10), 1407-1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>

Walls J. L., Berrone P. 2017. The power of one to make a difference: How informal and formal CEO power affect environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145, 293-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2902-z>

World Economic Forum [WEF]. (2022). The Forum commits to being a leader in practicing sustainability. <https://www.weforum.org/sustainability-world-economic-forum/>

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-44](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-44)

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. Organization studies, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: design and methods.