

2089-PS

**INTERNET USED AS STRATEGY-AS-PRACTICE TOOL FOR DECISION-MAKING PROCESS BY *MIDDLE MANAGER***

Fernando Eduardo Cardoso (Universidade Regional de Blumenau – FURB

Santa Catarina, Brasil) - fernando\_cardoso@ymail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda (Universidade Regional de Blumenau – FURB

Santa Catarina, Brasil) - rlavarda@furb.br

**ABSTRACT**

The role of middle manager is essential in the strategic decision-making, requiring speed, accuracy and updated information to take better decisions. We consider that middle manager is acting as an agent of integration between the upper and lower levels, even being able to affect and change the direction of the company, considering their insertion into the organization from a practical perspective. This study aims to analyze the use of the Internet as a tool to assist the middle manager in decision-making process. To check it out we adopted a qualitative methodology through a simple case study in a textile industry in the south of Brazil. The main techniques of data collection used were semi-structured interviews, analysis of documents and direct observation. We found that the system accessed by Internet helps and promote speed to middle manager to improve the decision-making process.

**KEYWORD:** Internet; strategy-as-practice, middle manager, decision-making.

**O USO DA INTERNET COMO PRÁTICA ESTRATÉGICA NA TOMADA DE DECISÃO PELO *MIDDLE MANAGER***

**RESUMO**

O papel do *middle manager* é essencial no processo estratégico de tomada de decisão, exigindo do mesmo: rapidez, precisão e informações atualizadas para que possa tomar decisões. Consideramos que o *middle manager* está atuando como agente de integração entre os níveis superior e inferior, sendo capaz de afetar o rumo da empresa, considerando suas inserções na organização desde uma perspectiva prática. Este estudo tem como objetivo analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle manager* no processo de tomada de decisão. Adotamos uma metodologia qualitativa, através de um estudo de caso único e etnográfico realizado em uma indústria têxtil de grande porte localizada no sul do país. As principais técnicas de coleta de dados usadas foram a entrevista semi estruturada; análise de documentos e a observação direta. Em antecipação de alguns resultados, verificamos que o sistema acessado via internet adotado pela empresa auxilia e agiliza o *middle manager* no processo decisório.

**PAVAVRAS-CHAVE:** Internet; estratégia-como-prática, *middle manager*, tomada de decisão.

## INTRODUÇÃO

A estratégia está presente no cotidiano das organizações, nos últimos anos os pesquisadores (Whittington, 2006, Rouleau, 2005) estão focando as questões micro-organizacionais, as estratégias do dia-a-dia, as atividades realizadas pelos empregados, cabendo ao *middle management* a tarefa de controlar a equipe e coordenar as pessoas para que se possa aproveitar melhor o potencial de cada empregado.

Este estudo analisa o uso da internet como uma ferramenta na tomada de decisão do *middle manager* utilizando a perspectiva da estratégia como prática descrita por Jarzabkowski (2005), Whittington (1996, 2006). São estudadas as micro práticas desenvolvidas pelas pessoas no seu cotidiano, no dia-a-dia da organização (seguindo o apelo da *Strategic Management Review* a respeito da necessidade de mais estudos sobre o processo de formação da estratégia e como este ocorre no nível micro-organizacional). O termo *middle manager* ou *middle management* será usado no decorrer deste estudo sempre e quando nos referirmos ao nível médio gerencial, que, dependendo do organograma da organização pode ser: o gerente, o coordenador, o supervisor, chefe de setor ou de departamento, entre outros, que não representem a alta direção (*top management*).

Pode-se perceber, a medida que vamos nos aproximando das práticas, que a estratégia não é um atributo das organizações, algo que se possa dizer que as organizações têm, mas constitui uma atividade desenvolvida pelas pessoas, algo que elas fazem (JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003 e JOHNSON, LANGLEY, MELIN, WHITTINGTON, 2007). Os pesquisadores da abordagem da estratégia como prática social estudam as pessoas no contexto organizacional, as atividades rotineiras ou não, atividades realizadas por elas. Segundo Jarzabkowski (2004) faz parte da gama dos estudos dos pesquisadores a interação social, o cotidiano dos membros da organização de construção, implementação e controle estratégico.

Por outro lado, encontra-se a perspectiva do *middle manager*, que devido ao constante crescimento das mudanças e o dinamismo ocorrido no ambiente organizacional, requer uma participação mais assídua de todos os níveis hierárquicos da organização. Isto conduz a uma forçada mudança na estratégia de cima para baixo (*top-down*) para uma estratégia de baixo para cima (*bottom-up*), que observa a organização por uma perspectiva micro organizacional. Nesta linha de pensamento podemos encontrar uma serie de estudos como Nonaka (1988); Wooldridge e Floyd (1990); Floyd e Wooldridge (1992, 2000); Floyd e Lane (2000); Balogun *et al* (2003), Lavarda e Canet-Giner (2009a, b) que analisam o *middle manager* e seu envolvimento com o processo de tomada de decisão com uma perspectiva prática das estratégias da organização.

Partindo do ponto de vista que a estratégia é algo que as pessoas fazem, podemos percebê-la como uma prática social igual a qualquer outra, seja ela doméstica, política ou educacional, onde as pessoas podem ser ajudadas de forma a melhor compreendê-las, melhorando as suas práticas. (WHITTINGTON, 2004). Este estudo tem como objetivo analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle manager* no processo de tomada de decisão.

Para atingir este objetivo adotamos a metodologia qualitativa através de um estudo de caso único (EISENHARDT, 1989) aplicado a uma indústria têxtil de grande porte.

A partir dos resultados dos dados coletados nas entrevistas, observação direta e análise de documentos podemos considerar que o uso da internet favorece o processo de tomada de decisão conduzido pelo *middle manager* já que este está cada vez mais envolvido nas atividades diárias da organização facilitando a informação e coordenando os diversos processos que requerem agilidade e precisão.

## 1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Um dos estudos precursores que enfatiza, explicitamente, o direcionamento dos estudos em estratégia para uma abordagem de estratégia como prática foi o estudo de Whittington em 1996 com a obra "*Strategy as practice*". Neste estudo Whittington (1996), analisa as diferentes perspectivas de estratégia, (política, planejamento, processo e prática), afirmando que o foco da última como perspectiva prática é uma estratégia como uma prática social, onde os praticantes da estratégia podem agir e interagir. O autor ainda completa que a estratégia como prática social ocorre muito mais pelo conhecimento tático do que pelo conhecimento formal ou universal. Neste contexto, para Jarzabkowski, (2005), a estratégia passa a ser compreendida como um fluxo de atividades organizacionais, em que o pensar e o agir; a formulação e a implementação são suprimidos pela prática estratégica.

Balogun *et al.* (2003) afirmam que devido à globalização, existe a necessidade de se ter uma investigação mais apurada sobre estratégias na prática, a qual deve refletir a larga escala das atividades das empresas e simultaneamente em muitos lugares diferentes.

Neste contexto, Whittington, (2004); Wilson e Jarzabkowski, (2004), propõem uma dupla agenda. A primeira agenda, a da teorização, baseada na prática, na teoria social, ela procura criar uma teoria estratégica baseada nos conhecimentos das teorias sociais, onde o seu principal público são os acadêmicos e teorizadores sobre a prática estratégica. A segunda agenda, a gerencialista, busca refletir o pedido, por parte da comunidade acadêmica e dos órgãos financiadores que financiam as pesquisas em administração, que se reflita sobre o trabalho e as preocupações dos praticantes derivando na prática, o conhecimento acadêmico. Esta agenda tem como público orientado aos praticantes, ou seja, os estrategistas.

Ambas as agendas propostas por Whittington, (2004); Wilson e Jarzabkowski, (2004) estão interligadas, nelas estão a proposta da estratégia como prática, privilegiando a performance do estrategista em relação a organização.

A perspectiva da estratégia como prática apesar de ser um tema novo para a estratégia, apresenta alguns pontos de confluência. Isto ocorre porque no estudo de estratégia há o interesse simultâneo da estratégia organizacional com os temas práxis, práticas e praticantes e suas conexões. (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Cada um destes conceitos (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007) é representado por um ponto de vista distinto para análise de pesquisa. Pesquisas que analisam apenas uma das três atividades apresentadas

desprezando a existência e a interconexão com as demais atividades, podem deixar uma impressão de incompletude no trabalho científico, Whittington (2006). Este estudo foi realizado analisando as três atividades: práxis, práticas e praticantes.

Jarzabkowski (2005) estuda as dimensões de análise da estratégia como prática, classificando três elementos de estudo: práxis, práticas e praticantes, Figura 1.

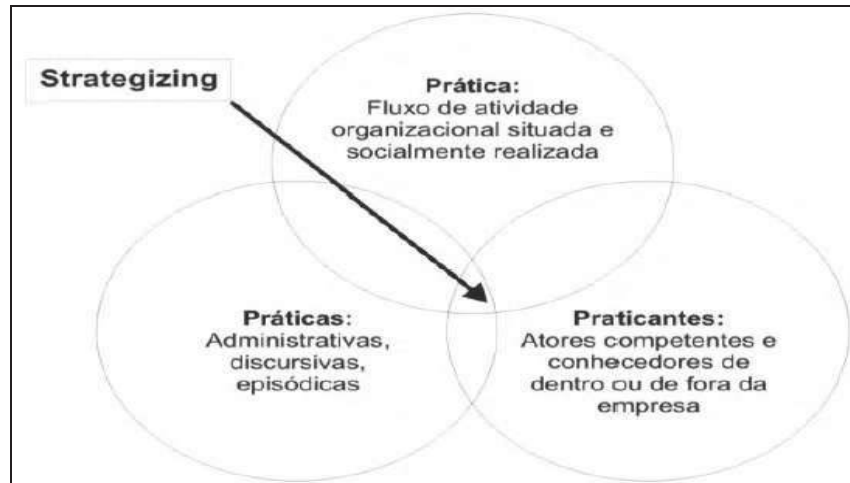


Figura 1: Strategizing: as dimensões de análise da estratégia como prática  
Fonte: Jarzabkowski (2005)

A **práxis** em uma definição mais ampla é um conjunto da ação humana, é a atividade atual, o que as pessoas fazem na prática, (RECKWITZ, 2002). Ela está relacionada às ações dos atores, com atividades realizadas pelas pessoas no seu cotidiano organizacional. (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON, LANGLEY, MELIN, WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007). Práxis é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia-a-dia da organização. A práxis é a forma como o praticante executará a prática da organização, a interpretação da prática. Para Jarzabkowski *et al* (2007), são práticas cognitivas, comportamentais, processuais, discursivas, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para a construções de práticas.

A **prática** diz respeito a rotinas compartilhadas de comportamento, tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. Conjunto de atividades pertencentes ao contexto institucional e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas (JOHNSON *et al.* 2007).

Práxis é a identificação e análise das práticas utilizadas pela organização, o emprego, o uso das mesmas no ambiente, é o impacto das práticas no dia-a-dia da organização. Podemos citar como exemplo de práticas: matriz SWOT, gráfico de Gantt, teoria de Pareto, entre outros.

**Praticantes** são os atores que estão inseridos ou não na organização, que desempenham sua práxis, realizam suas práticas, construindo a estratégia como prática social (JARZABKOWSKI, 2005, WHITTINGTON, 2006). Praticantes

(Jarzabkowski *et al* 2007) são atores que lançam mão das práxis para agir, produzir e realizarem as práticas.

Entre os atores praticantes estão os *middle managers*, que adaptam as práticas, elaborando e colocando em prática as suas próprias práxis.

Os estudos de **strategizing** segundo Balogun *et al* (2003) é o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserido. A estratégia como prática destaca a forma que o *middle manager* realiza suas estratégias, que enfatiza o conceito de *strategizing*, que relaciona a realização das atividades com a elaboração das estratégias pelos estrategistas. (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN, 2004; JARZABKOWSKI, 2005). Johnson, Melin e Whittington (2003) complementam que à medida que as atividades geram resultados para organização, mostram-se como vantagens competitivas da organização, elas são consideradas como estratégias organizacionais.

O estudo de Whittington (2006) propõe um quadro que integra a pesquisa estratégica (seguindo os estudos já realizados por Jarzabkowski, 2005) baseado em três conceitos: práxis, práticas e praticantes. O trabalho desenvolve pesquisas sobre o impacto da prática estratégica, a criação e transferência de estratégia prática para elaboração de estratégias profissionais. Hambrick (2004); Jarzabkowski (2004) afirmam que cada vez mais a estratégia deve ser encarada como uma prática, algo a ser realizado. E definem este conceito em duas direções: de um lado a estratégia que existe profundamente dentro das organizações, que envolve as pessoas em todos os detalhes necessários (Johnson *et al* 2003; Samra Fredricks, 2003). Esta direção de estratégia está muito ligada aos principais gestores da organização. De outro lado, existem os fatores externos que influenciam a organização da sociedade geral e que fazem os responsáveis pelos negócios, consultoria e pessoas em geral elaborarem práticas estratégicas que ajudam a adaptar a empresa ao mundo em que se vive. Whittington (2006) chama isto de bifurcação intra e extra-organizacional.

O estudo de Whittington (2006) apresenta uma re-conceituação da estratégia de uma maneira ampla, considerando que a atividade e o contexto social devem estar sempre ligados. Existe uma semelhança entre a pesquisa estratégica e as estratégias intra e extra-organizacionais; O estudo apresenta conceitos da estratégia enquanto práxis, prática e praticantes e descreve as implicações críticas, que estão ligadas à prática e elaboração de padrões de práticas mediante a atividade estratégica, neste sentido, fala dos tipos de profissionais importantes neste processo de transferência de pesquisa estratégica para aplicação desta estratégia, e, por último, como as pessoas tornam a estratégia eficaz. (WHITTINGTON, 2006).

As ações individualistas ignoram os fenômenos vindos da sociedade e as ações associativas focam as grandes forças vindas da sociedade e esquecem as ações individuais, neste sentido Whittington (2006), apresenta três temas centrais para a prática da teoria. O primeiro: existe a sociedade, com suas normas culturais, entendimentos partilhados, linguagens e procedimentos que norteiam a atividade humana. O segundo fala sobre a importância de conhecer não apenas o que foi feito, mas como foi feito, de uma forma que se veja a questão antropológica. Bordieu (1990) reforça este tema confirmando a necessidade de se captar o sentido das coisas. O terceiro são as competências práticas que existem para solucionar os problemas (truques, estratagemas e manobras). As

competências práticas fazem a diferença, a teoria e prática são questões diferentes, que se completam e são parte de um todo.

Sobre a questão da pesquisa da estratégia como prática, Whittington (2006) apresenta alguns exemplos para obtê-la por meio da tecnologia e a aprendizagem no local de trabalho; a mudança institucional; a comercialização e a contabilidade. A estratégia extra-organizacional exerce uma crescente influência sobre os setores da sociedade e, em contrapartida, a estratégia intra-organizacional examina como os gestores realizam as atividades e as maneiras que conduzem as problemáticas.

Whittington (2006) descreve a dificuldade de acompanhar a prática do planejamento, Grant (2003) indica um campo potencial de pesquisa na área de estudos intra-organizacionais por parte dos gestores.

A seguir a estratégia é dimensionada enquanto práxis, prática e praticantes e a inter-relação entre eles é apresentada em um modelo (Figura 2).

Segundo Whittington (2006) o *middle manager* também possui sua participação na elaboração e desenvolvimento de estratégias, afinal, ele é responsável pelo acompanhamento e execução das estratégias e têm condições de interferir no processo com as experiências que foram vivenciadas, sejam elas positivas ou negativas.

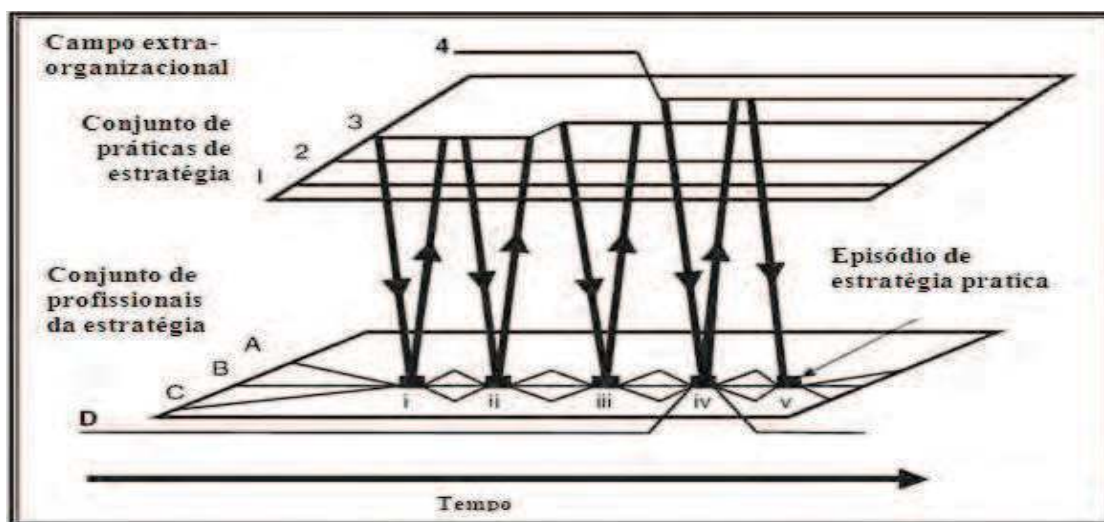


Figura 2: Integração da práxis, práticas e praticantes

Fonte: Whittington (2006)

Na base da Figura 2 encontram-se os profissionais da estratégia, os praticantes, nomeados de “A” a “D”, formado por membros da alta direção *top managers*, seus conselheiros, consultores, assessores e potencialmente as medias gerentes ou *middle managers* e outros que podem ser pessoas externas a organização. Inicialmente três destes praticantes “A” a “C” são membros internos da organização, representados pelo menor paralelogramo, enquanto que o praticante “D” é externo, faz parte do campo extra-organizacional, indicado pelo paralelogramo maior.

Com relação as setas verticais, elas representam a utilização e retroalimentação das práticas, conforme a utilização pelos estrategistas, as mesmas nos diversos episódios, eles reproduzem e podem ocasionar alterações no conjunto de práticas disponíveis.

A figura enfoca cinco pontos de convergência, episódios da prática estratégica “i” a “v”, que podem ser reuniões de conselhos ou mesmo conversas informais. Enquanto estratégias, os profissionais baseiam o conjunto de práticas disponíveis tanto no contexto organizacional como extra-organizacional.

As práticas aceitas, legitimadas pela organização são representadas no paralelo superior “1” a “4”, estas práticas incluem tanto rotinas geradas localmente como fora da organização. A prática “4” representa as práticas sociais que atualmente estão fora das práticas aceitas pela organização em particular, estando no seu domínio extra-organizacional. As práticas não são fixas, à medida que eles colocam em prática estas estratégias, existe um retorno aos *middle managers* do que realmente ocorre na práxis e o que é necessário para aperfeiçoar estas estratégias. Nota-se que o episódio iv sofre influência do campo extra-organizacional, alterando o conjunto de práticas estratégicas.

Na última seção do estudo, Whittington (2006) desenvolve quatro implicações sobre a prática estratégica. A primeira trata do peso das práticas sobre a práxis e da influência da extra-organização sobre muitas estratégias originadas. A segunda trata da criação da prática estratégica. A terceira afirma que as pessoas são o centro da reprodução, transferência e inovação da prática estratégica. O papel influente de alguns profissionais cria importantes questões a serem pesquisadas como: a difusão das práticas que é dinâmica e está espalhada, como reconhece que as leis econômicas e políticas adotam novas práticas estratégicas ou seguem as já existentes. A quarta afirma que a eficácia depende fortemente da práxis, da capacidade de acesso e da implantação de práticas estratégicas prevaletentes.

A estratégia para Whittington (2006) é algo que as pessoas fazem, com coisas que vem de fora, assim como de dentro das organizações e com efeitos que permeiam por toda a sociedade.

Desta forma, estratégias eficazes e práticas profissionais mais adequadas contribuem diretamente no desempenho profissional. Os atores de estratégias não são apenas membros das organizações, mas fazem parte de grupos sociais e também de profissões consideradas novidades, como consultorias e chefias intermediárias. Desta forma, a pesquisa da prática estratégica torna-se muito necessária, pois, é preciso entender como são desenvolvidas as práticas estratégicas e como elas são divulgadas, tanto dentro quanto fora das organizações (WHITTINGTON, 2006).

Para Jarzabkowski *et al.* (2007) para definir a agenda de estudo da estratégia numa perspectiva prática é necessário responder cinco perguntas:

- a) Qual é a estratégia? Para responder esta pergunta é preciso conhecer o conceito de estratégia e estratégia na prática. Estratégia na prática (*strategizing*) defini-se da seguinte forma: “compreende as ações, interações e as negociações de múltiplos atores e as situações práticas que eles se baseiam na realização das atividades.” Refere-se ao “fazer da estratégia”, isto é, a construção do fluxo de atividade através das ações e interações de múltiplos atores e as práticas em que eles se baseiam.
- b) Quem é o estrategista? A definição de que a estratégia é implantada de cima para baixo não é suficiente. Todos os atores da organização estão

envolvidos na implantação das estratégias, não somente os atores no topo da pirâmide;

- c) O que os estrategistas fazem? Esta pergunta pode ser respondida através do relato das práticas específicas como reuniões, utilização de ferramentas analíticas, processos de gestão, formas discursivas e também as implicações dessas atividades para a estratégia na prática;
- d) O que uma análise dos estrategistas e suas atividades explicam? Esta questão é motivada por dois desafios: no primeiro desafio, como a estratégia na prática possui forte ênfase empírica através da qual a estratégia é construída, o resultado pode não ser definido, pode surgir a questão: para que? No segundo desafio, a estratégia como prática expõe as atividades estratégicas de nível micro proporcionando explicações em sentido mais amplo, de modo, que a pesquisa em estratégia como prática também tem conseqüências mais amplas (macro);
- e) Como pode uma organização existente e a teoria social informar uma análise de estratégia como prática? Os grupos de investigação focam-se no interesse de explicar quem são os estrategistas, o que eles fazem, por que fazem, e como isso é uma conseqüência social na realização da atividade estratégica. O ponto comum desses estudos é a preocupação em explicar alguns aspectos do nexos entre a práxis, as práticas e os profissionais (Whittington, 2006) e suas conseqüências no cumprimento da estratégia social.

Neste estudo de Jarzabkowski *et al.* (2007) foi apresentado cinco aspectos que precisam ser abordados nos constantes desafios da investigação da estratégia como prática. São eles: os profissionais, a ligação entre praticantes e a práxis, a ligação entre a prática e os profissionais, as teorias da prática (que fornecem explicações conceituais das dinâmicas sociais envolvidas na realização da estratégia) e, por último, as implicações metodológicas de diferentes abordagens teóricas.

Como registro, vale ressaltar que Whittington (2007), introduziu um quarto “P”, com o conceito de Profissão. Segundo o autor, é importante que seja tratada a profissão como um campo institucional, como o direito, economia, administração, entre outros, os professores e pesquisadores também estão incluídos neste campo. Estão abrangidos por este campo: firmas de consultorias, escolas de administração, revistas acadêmicas, sociedades profissionais, empresas e gestores. O campo funciona como um divulgador de determinadas práticas e de tipos de praticantes responsáveis por ações que causam impacto direto nas organizações em que estão envolvidos. (WHITTINGTON, 2007).

## 2 A TOMADA DE DECISÃO PELO MIDDLE MANAGER

O desempenho organizacional descrito por Burgelman (1983; 1994 e 1996); Nonaka (1988 e 1994); Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1996, 1997 e 2000); Wooldridge e Floyd (1990); Floyd e Lane (2000); Currie e Procter (2005) e Rouleau (2005) é influenciado pelo *middle manager* da organização. Em virtude disto, passamos a analisar a contribuição, a influência, o papel da *middle manager* na estratégia organizacional, já que consideramos o mesmo como facilitador e articulador da estratégia como prática.

A tipologia de Floyd e Wooldridge (1992, 1994 e 1997) sustenta a ideia de que o *middle manager* pode ser envolvido e participar ativamente no pensamento e na formação da estratégia. Seus estudos estão divididos em duas dimensões: (i) descrevendo a direção da influência do gerente (para cima ou para baixo), e (ii) avaliando o grau em que esta influência pode alterar a estratégia da organização. O *middle manager* pode atuar ou auxiliar na coordenação de ideias divergentes e sustentar uma orientação coerente e, assim, ter uma influência integradora em relação à estratégia da organização, (LAVARDA, 2008; LAVARDA e CANETGINER, 2009a, b).

Floyd e Wooldridge (1992) resumem a tipologia de implicação do *middle manager* na estratégia, destacando quatro tipos de ações: (i) defender alternativas; (ii) no âmbito da estratégia de sintetizar informação; (iii) facilitar a adaptação e (iv) implementar estratégia deliberada (Figura 3).

A ação de defender alternativas, conforme Floyd e Wooldridge (1992), é caracterizado por justificar e definir novos programas, avaliar os méritos das novas propostas, busca de novas oportunidades, propor programas ou projetos para gestores de nível superior e justificar programas que já tenham sido estabelecidos. O *middle manager* com a tipologia de defender alternativas, tem a capacidade de mudar o pensamento estratégico dos níveis de diretoria (*top-manager*), através da introdução de iniciativas estratégicas que divergem da concepção da estratégia em vigor.

Sintetizar informação: É caracterizado por informações sobre a viabilidade de novos programas; comunicar as atividades dos concorrentes, fornecedores, etc; avaliar as mudanças no ambiente externo; e comunicar implicações das novas informações. O *middle manager* desta tipologia interpreta, caracteriza as informações e conduz para cima, para os níveis de diretoria (*top manager*).

Facilitar a adaptação, segundo os autores, é incentivar a discussão informal e de partilha de informações; amenizar regulamentos para obter novos projetos iniciados; ganhar tempo com programas experimentais; desenvolver objetivos e estratégias para projetos não oficiais; incentivar a resolução de problemas de equipes multidisciplinares; localizar e disponibilizar recursos para projetos em processo; e proporcionar uma estrutura adequada para programas experimentais. Este *middle manager* facilita e adapta as atividades essenciais que estão além das expectativas da diretoria.

Implementar estratégia deliberada: Caracteriza-se por monitorar as atividades para dar apoio aos objetivos da diretoria; implementar planos de ação projetados para cumprir objetivos; traduzir objetivos em planos de ação; traduzir objetivos em objetivos individuais; e vender para diretoria as iniciativas dos subordinados. O *middle manager* que desempenha este papel tem o objetivo de alinhar as atividades organizacionais com a interação estratégica da diretoria (*top manager*), (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992).

|           |            | Comportamento         |                                   |
|-----------|------------|-----------------------|-----------------------------------|
|           |            | Para Cima             | Para Baixo                        |
| Cognitivo | Divergente | Defender alternativas | Facilitar adaptação               |
|           | Integrador | Sintetizar informação | Implementar estratégia deliberada |

Figura 3: Tipologia de implicação do *middle manager* na estratégia

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

Segundo Currie e Procter (2005), o desempenho organizacional sofre uma forte influência das ações realizadas pelo *middle manager* da organização.

Para Floyd e Lane (2000), para que o *middle manager* possa interagir com o nível de diretoria (*top manager*), é preciso que entenda qual é o objetivo da organização e suas estratégias competitivas, além do seu contexto político no qual está inserido. Espera-se do *middle manager* que ele realize a interação entre o nível de piso de fábrica (*bottom*) e o nível de diretoria (*top manager*). Neste contexto, o número de interações e a complexidade das informações são maiores para o *middle manager* do que para os demais níveis de liderança. (FLOYD e LANE, 2000).

Os estudos de Currie e Procter (2005) destacam que existem fatores que limitam o papel mais estratégico do *middle manager* associados ao contexto profissional burocrático. Currie e Procter (2005) analisam como o *middle manager* interpreta e influencia no resultado da organização, baseado nas informações obtidas na estratégia e através das rotinas e conversas relacionadas com a execução da estratégia. A análise ainda mostra como o *middle manager*, baseado em seu conhecimento tácito, pode contribuir com a renovação dos laços com os seus *stakeholders*, em especial os clientes. (CURRIE e PROCTER, 2005).

Pode-se considerar o *middle manager* como peça fundamental no processo de formação da estratégia como integrador da visão da diretoria, transmitindo os objetivos e a visão da diretoria, a visão prática da realidade organizacional, proporcionada pelos trabalhadores e podendo até intervir e mudar o rumo da organização, com a integração de suas perspectivas de práticas de vida da organização (SAFÓN, 1997; CANET, 2001; LAVARDA e CANET-GINER, 2009a).

Para Rouleau (2005), apesar da natureza cotidiana, as rotinas e as conversas são formas básicas da vida diária da organização, que ligam de forma relevante a nível micro e macro organizacional, conduzindo a uma contribuição muito importante na análise da formação da estratégia.

### 3 USO DA INTERNET COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A internet proporciona uma série de comodidades na área de negócio, facilitando o trabalho dos gestores no dia-a-dia para realizações das mais diversas tarefas. Ela exerce o papel de local para apresentação de reuniões Balarine (2002), proporcionando estar em dois lugares, ao mesmo tempo, proporciona obter informações, comunicar valores, possibilita acesso a informações e apresentar produtos e serviços. A internet é uma ferramenta em que o *middle manager* utiliza para obter as informações necessárias para uma tomada de decisão eficiente, baseado em dados e não apenas no seu conhecimento e experiência do *middle manager*.

Para Drucker (1999), a revolução da TI, vem transformando ferramentas para ajudar na tomada de decisão estratégica, auxiliando os *middle managers* no seu trabalho de gestor. No ambiente organizacional a TI passa a desempenhar papel estratégico, proporcionando decisões baseadas nessa nova realidade, onde o sistema de informação possa gerar dados, análises e relatórios, transformando-os em ativos estratégicos de negócios, Balarine (2002).

As organizações precisam aprender a utilizar a internet a seu favor, conforme Porter (2001), a internet é considerada como uma tecnologia que provê oportunidades para as organizações que souberem utilizá-la como um diferencial estratégico. Para Torres e Cozer (2000), a internet provê uma grande variedade de recursos, cabe as organizações moldá-la de acordo com as suas necessidades.

As informações obtidas através de ferramentas que funcionam via internet são uma grande vantagem perante os concorrentes. A internet possibilita a interação de pessoas, e a troca de dados (PORTER, 2001; APPLGATE, McFARLAN e MCKANNEY, 1996) a internet proporciona as organizações oportunidades estratégicas, um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Para Freitas, Ballaz e Trahand, (1993); Freitas, Bronger e Caldieraro, (1994 e 1995), com informações consistentes os *middle managers* conseguem chegar às decisões de uma forma mais segura, acertada, além de conseguir convencer mais facilmente o seu público-alvo, onde o convencimento ocorre através de argumentações. A falta de informações adequadas e seguras leva a tomada de decisões incorretas (GERLAFF, MUIR, BODENSTEINER (1991).

A internet passa por constantes aperfeiçoamentos, com a ajuda das novas tecnologias que surgem a cada dia, a internet torna-se uma poderosa ferramenta para geração de dados, propiciando análises para o *middle manager*. Para Néli (2005) os *softwares* estão cada vez mais presentes no apoio ao processo de tomada de decisão, fazendo parte do cotidiano das organizações que buscam tomar as decisões de forma mais técnica.

Para Gerlaff, Muir, Bodensteiner (1991) a tomada de decisão é inadequada quando é mensurada baseada em incertezas, provocada pela falta de informação a respeito do ambiente. As informações se tornam peças chave para uma decisão mais acertada. Os riscos no processo de decisão (HARRISON e STEVENS, 1976) são minimizados com o adequado suporte aos tomadores de decisão, atendendo as adaptações ao sistema solicitado pelos mesmos de forma a atender as suas necessidades do seu dia-a-dia.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa, empregando a metodologia de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989), já que esta técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005). O estudo de caso pode definir-se como uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global e tendo em conta toda sua complexidade (YIN, 2005).

Do ponto de vista da forma de abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como explicativa, já que tem como objetivo analisar o uso da internet como uma ferramenta na tomada de decisão do *middle manager* utilizando a perspectiva da estratégia como prática

Para conhecer as estratégias na prática desenvolvemos um estudo etnográfico que para Fettermann (1989) significa a capacidade e a ciência de descrever uma cultura ou grupo. Os dados de caráter etnográfico (VAN MAANEN, 1979, 2006) alcançam uma maior familiaridade com o local, processos informais, rotinas, é o ver, ouvir, experimentar no contexto social da organização. Para que se possa fazer uma pesquisa etnográfica (Mascarenhas, 2002), é preciso que o pesquisador esteja familiarizado com o grupo, com a cultura pesquisada, que pode ocorrer por meio da observação e uma prolongada interação social com o grupo em questão. Faria (2003) ressalta a importância de se fazer pesquisas etnográficas para que se consiga escapar dos discursos dominantes, proporcionando o conhecimento da realidade dos praticantes e das organizações.

**Seleção do Caso:** Este estudo etnográfico foi realizado em uma companhia têxtil de grande porte localizada na cidade de Blumenau, sul do Brasil. A seleção do caso foi não-aleatória, intencional (EISENHARDT, 1989), já que o caso constitui, tal como assinala Yin (2005), um caso crítico para estudar as variáveis que buscamos analisar, ou seja, o uso da internet pelo *middle manager* como uma prática estratégica. Por outro lado, esta seleção se justifica pela participação ativa do pesquisador na organização no período de doze anos, o que propicia o conhecimento de todos os grupos sociais de forma ampla, e, em profundidade, o conhecimento de suas políticas, cultura, história e ambiente (Godoy, 1995).

Para poder acompanhar a rotina de trabalho na organização o pesquisador pôde participar de todas as reuniões, eventos, treinamentos, palestras, almoços e jantares que ocorreram durante os 30 meses da pesquisa, muitos dos quais ocorreram na cidade de São Paulo, onde se localiza uma das filiais da empresa.

As principais técnicas de coleta de dados foram entrevista semi estruturada; análise de documentos e a observação direta, mais intensamente no período de junho de 2007 à novembro de 2009, pois foi quando a empresa estudada planejou uma nova estratégia e que permitiu a análise em profundidade das várias fases do processo da estratégia como prática social, segundo a perspectiva de Jarzabkowski, *et al* (2007). Dentro deste período foi possível participar das reuniões e eventos relacionados com o tema da pesquisa.

Na coleta de dados: (i) entrevista semi-estruturada com o gerente comercial, realizada no mês de novembro de 2009; (ii) análise documental: foi

feita com análise de documentos internos como o faturamento e o quadro do perfil dos clientes, e documentos de domínio público, disponíveis no site da empresa e na bolsa de valores BOVESPA onde a empresa possui ações; (iii) observação direta: Para Chia; Makay, (2007), é uma fonte de informações, dados sobre a empresa em que o pesquisador pode fazer suas anotações como um diário, anotando os principais fatos ocorridos durante a pesquisa, podendo observar as mudanças e, evoluções, ocorridas no período. Neste trabalho a observação direta ocorreu durante o período integral do pesquisador na empresa, participando ativamente das atividades diárias da mesma, no período já mencionado.

Destacamos que a triangulação dos dados evita o viés potencial de uma única fonte de dados e auxilia na construção de análises mais completas e precisas através da convergência das fontes de evidência (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Motivo pelo qual aplicamos as três fontes de coleta de dados citadas.

Para análise dos resultados adotamos as técnicas de análise de dados: exame de padrão de comportamento (EPC) e *pattern matching* (PM) integradas (Pérez-Aguiar, 1999). Estas técnicas consistem em comparar o fenômeno real com um padrão de comportamento (teoria). Assim passamos a descrever as práticas estratégicas, detalhando as ações envolvidas, de forma a entender como funciona a cultura, o ambiente, o dia a dia da organização e como é usada uma ferramenta de gestão operacional de vendas para auxiliar no processo de tomada de decisão.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada possui 130 anos de história, estando entre as maiores empresas do Brasil. Surgiu na cidade de Blumenau-SC, região do Vale do Itajaí por iniciativa de dois colonizadores alemães. A região do Vale do Itajaí é um dos principais pólos têxteis do país, a entrada de produtos da China, nos últimos anos, no mercado brasileiro acirrou a competitividade e ocasionou a falência de várias empresas. As que não faliram quase chegaram à falência, e algumas empresas, ainda nos dias de hoje, não se recuperaram totalmente. A organização analisada foi uma das empresas que passou por grandes dificuldades financeiras nesta época, mas conseguiu reverter essa situação. A empresa teve que reposicionar seu produto no mercado, adotando novas estratégias de vendas. Atualmente a empresa está consolidada no mercado brasileiro, de modo, que sua marca é reconhecida por 88% dos consumidores brasileiros (dados da Empresa).

Diariamente o *middle manager* precisa tomar decisões importantes, que podem afetar diretamente o desempenho da organização, estas decisões devem ser tomadas de forma rápida, precisas e atualizadas. Procurando atender a estas necessidades que foi desenvolvido juntamente com a equipe de TI uma ferramenta onde o *middle manager* pudesse acompanhar diariamente ou sempre que necessário, o desempenho da sua equipe de vendas em qualquer lugar, estando ele no país ou no exterior. Para isto, foi desenvolvido o sistema de GOV (Gestão Operacional de Vendas), onde os usuários podem acessar através da internet.

A ferramenta proporciona ao *middle manager* acessar o desempenho das suas equipes via internet, desta forma basta o usuário se conectar a um computador que tenha acesso a internet, fazer o *login* e já é possível verificar

diversas consultas que foram criadas previamente baseadas nas principais necessidades de informações do *middle manager*. Conforme for a necessidade, novas consultas são criadas, aperfeiçoando a ferramenta. Atualmente está disponível no sistema GOV dez consultas que proporcionam aos usuários a agilidade da internet que está disponível em qualquer lugar do planeta; a atualização e precisão dos dados, visto que o sistema é atualizado diariamente com os dados de vendas e faturamento realizados durante o dia anterior.

### Acesso a ferramenta

Utilizando-se de um endereço eletrônico o *middle manager* tem acesso a ferramenta GOV. Para acessar ao sistema, os usuários precisam de uma *login* e senha que são disponibilizados pelo pessoal de TI. Depois de realizado o *login* e senha, o usuário se depara com o *menu* de inicialização onde ele encontra dez consultas pré definidas, divididas em três categorias: cidade, representantes e consultas, Figura 4.

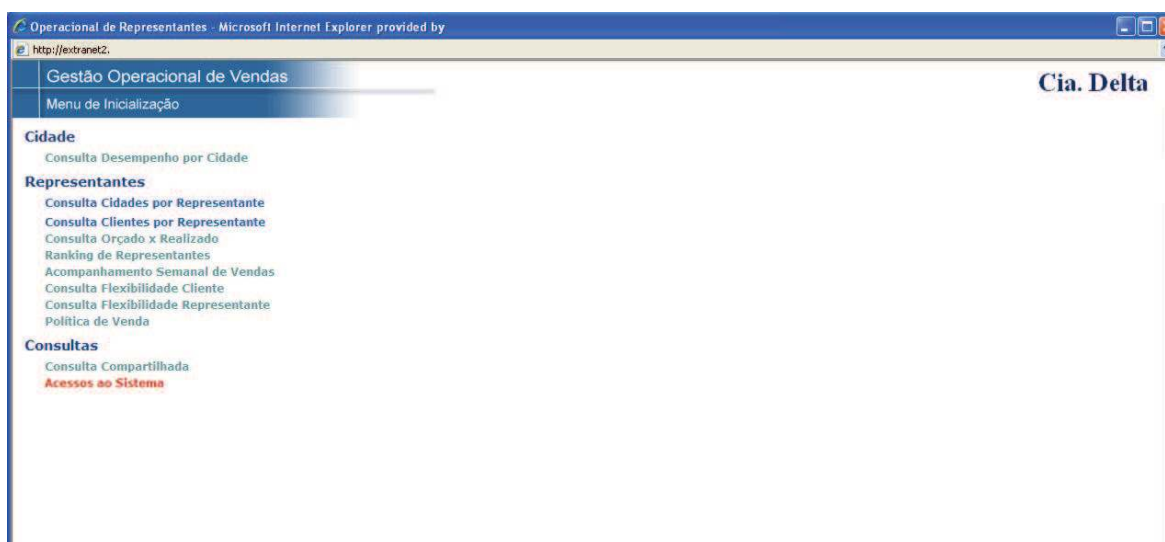


Figura 4: Menu de inicialização

Todas as consultas geram tabelas que contém informações como um relatório, onde o *middle manager* pode analisar as consultas individualmente, ou comparar com outras consultas, se achar necessário. Estas consultas tanto podem ser analisadas no próprio sistema, ou podem ser importados para o Excel ou ainda ser impressas.

### Categoria de análise por cidade

Na categoria de consultas sobre “cidade” atualmente foi elaborado apenas um consulta chamada de “desempenho por cidade”, Figura 5.

Figura 5: Consulta desempenho de cidades

Nesta consulta o gestor pode obter informações sobre todas as cidades do Brasil, mesmo que não tenha nenhum cliente cadastrado, está é uma das utilidades da consulta, informar as cidades sem clientes, e através de análises de índices potenciais disponíveis na mesma consulta identificar o potencial da cidade.

O índice potencial utilizado nesta consulta é o potencial de consumo Alpha é uma ferramenta imprescindível para a determinação de metas de vendas e de distribuição de verbas publicitárias. Também pode ser utilizado na análise da escolha dos melhores municípios para instalação de filiais, franquias, agências, lojas e shoppings. (ALPHA, 2010).

### Categoria de análise cidade por representante

Voltando ao *menu*, na categoria consultas sobre “representantes”, encontra-se oito consultas: (i) cidade por representante, (ii) clientes por representante, (iii) orçamento x realizado, (iv) ranking de representantes, (v) acompanhamento semanal de vendas, (vi) flexibilidade cliente, (vii) flexibilidade representante e (viii) política de venda.

A análise da “consulta cidade por representante” somada a consulta “desempenho por cidade”, explicado anteriormente, ajudam a resolver uma das grandes dificuldades de obtenção de informação do *middle manager*, que é identificar as cidades em que a Empresa não tem nenhum cliente cadastrado, Figura 6.

Figura 6: Consulta cidade por representante

Além de proporcionar uma análise fácil, rápida e confiável em que a Empresa não tem nenhum cliente cadastrado, o mesmo proporciona saber uma serie de informação sobre as cidades em que a Empresa tem clientes como, por exemplo: a quantidade de clientes cadastradas, quais destes clientes foram atendidos, quantos clientes novos foram abertos, além do volume das vendas realizadas. A mesma consulta proporciona ao *middle manager*, analisar o potencial da cidade utilizando a índice de potencial de consumo Alpha.

Com relação às cidades em que não tem clientes cadastradas o *middle manager* analisa outras consultas e verifica a viabilidade de ter ou não clientes naquela cidade, se necessário o próprio middle manager se desloca até a cidade para fazer uma análise de campo, geralmente com o vendedor que deveria estar atuando naquela cidade.

A consulta pode ser feita utilizando como filtros: o representante, o período de consulta, a marca (nos casos em que a empresa trabalha com mais de uma marca), região, entre outros.

A “consulta clientes por representante” proporciona a análise dos principais dados comerciais dos clientes cadastrados na Empresa como: a data de cadastramento, as marcas que o cliente comercializa, volume de compras, a margem de lucro, entre outras, Figura 7.

Esta consulta é muito utilizada para consultas rápidas onde não se pretende saber de muitos detalhes sobre o cliente, apenas identificar o perfil do mesmo, caso seja necessário saber informações mais detalhadas sobre os clientes existem outras consultas que serão descritas mais adiante neste trabalho.

A consulta proporciona filtragem de dados por: representante, período de consulta, marcas, entre outras.

A Empresa trabalha com uma equipe de 172 representantes, também chamados de vendedores, que atuam em todo o país; cada representante recebe uma meta de venda também chamada de cota de vendas, que é elaborada pelo *middle manager*.

|                                 |            | Janeiro/2010 |            |       | Fevereiro/2010 |            |       | Março/2010 |            |       | Total |            |       |
|---------------------------------|------------|--------------|------------|-------|----------------|------------|-------|------------|------------|-------|-------|------------|-------|
|                                 |            | Peças        | Valor(R\$) | %Marg | Peças          | Valor(R\$) | %Marg | Peças      | Valor(R\$) | %Marg | Peças | Valor(R\$) | %Marg |
|                                 | Col        | 187          | 9.795      | 35    | 1.127          | 23.434     | 36    | 1.138      | 26.998     | 35    | 2.452 | 56.229     | 35    |
|                                 | Opt        | 289          | 8.624      | 37    |                |            |       |            |            |       | 289   | 8.624      | 37    |
|                                 | Tot        | 476          | 9.419      | 36    | 1.127          | 23.434     | 36    | 1.138      | 26.998     | 35    | 2.741 | 61.853     | 35    |
| 28355738/0001-34                | PUC        |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
| ABELHA DOCEIRA LTDA             | Cadastrado |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
| NITEROI                         | 04/2008    |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
|                                 | TOTAL      |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
| 03498934/0001-19                | PUC        | 14           | 319        | 38    | 160            | 4.294      | 38    |            |            |       | 174   | 4.614      | 38    |
| ADES E MATOS COM DE ROUPAS LTDA | Cadastrado |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
| NITEROI                         | 02/2003    |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
|                                 | TOTAL      | 14           | 319        | 38    | 160            | 4.294      | 38    |            |            |       | 174   | 4.614      | 38    |
| 06770792/0001-80                | PUC        |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |
|                                 | Col        |              |            |       |                |            |       |            |            |       |       |            |       |

Figura 7: consulta clientes por representante

A “consulta orçamento x realizado” proporciona acompanhar o desempenho dos representantes, nesta consulta é possível analisar os representantes que já realizaram as metas e os que ainda faltam realizar, Figura 8.

**Operacional de Representantes - Microsoft Internet Explorer provided**  
 http://extranet2

**Gestão Operacional Vendas**  
 Consultar Orçado x Realizado

Escritório: 58 | Supervisor: TODOS |  Abrir por negócio  
 Representante: TODOS | De: 01/2010 | Até: 03/2010  
 Negócio: TODOS | Função: Todos |  Agrupar por negócios

| Representante | Ano     | Janeiro |           |         |           |    | Fevereiro |           |           |         |           | Março |           |         |           |         |           |    |     |
|---------------|---------|---------|-----------|---------|-----------|----|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|----|-----|
|               |         | Cota    | Realizado | % MC    | %COTA     |    | Cota      | Realizado | % MC      | %COTA   |           | Cota  | Realizado | % MC    | %COTA     |         |           |    |     |
| ADRIAN/T.WELL | 2009    | 372.193 | 2.670.971 | 196.244 | 2.250.648 | 23 | 84        | 170.937   | 3.366.094 | 180.803 | 2.927.693 | 26    | 87        | 224.267 | 5.209.668 | 287.974 | 4.765.840 | 26 | 91  |
|               | 2010    | 333.964 | 3.137.429 | 126.918 | 1.867.633 | 33 | 60        | 235.548   | 4.419.746 | 192.018 | 4.237.075 | 33    | 96        | 324.375 | 7.176.943 | 181.948 | 4.407.396 | 32 | 61  |
|               | Cresc.: | -41     | 17        | -35     | -17       |    |           | 37        | 31        | 6       | 44        |       |           | 44      | 37        | -36     | -7        |    |     |
| ADRIANO/CF    | 2009    | 62.599  | 143.072   | 2.174   | 48.039    | 31 | 34        | 7.148     | 183.008   | 6.833   | 232.395   | 30    | 127       | 6.742   | 231.804   | 10.533  | 236.480   | 31 | 102 |
|               | 2010    |         |           |         |           |    |           |           |           |         |           |       |           |         |           |         |           |    |     |
|               | Cresc.: |         |           |         |           |    |           |           |           |         |           |       |           |         |           |         |           |    |     |
| ALLAN CAMARA  | 2009    |         | -42.819   | 106     | 2.452     | 25 | 6         |           | 31.929    | 568     | 1.133     | 29    | 2         |         | 92.755    | 730     | 12.356    | 21 | 13  |
|               | 2010    | 4.689   | -49.140   | -4.007  | 76.647    | 33 | 156       | 1.337     | 22.778    | 1.969   | 46.732    | 33    | 203       | 1.977   | 41.494    | 4.954   | 122.345   | 33 | 293 |
|               | Cresc.: |         | 15        | 3.680   | 3.012     |    |           |           | -56       | 247     | -4.022    |       |           |         | -55       | 379     | 890       |    |     |

Figura 8 - Consulta orçamento x realizado

Através da utilização desta consulta o *middle manager* pode cobrar dos representantes melhores desempenho ou mesmo verificar quais estão com mais dificuldades de realizar as metas, entrando em contato para verificar o que está acontecendo e o que pode ser feito para que chegue ao final do mês com as metas atingidas. É importante lembrar que a Empresa tem representantes atuando em todo o país, sendo necessário verificar a particularidade de cada região, como clima, longa distância, questões culturais, etc.

Na consulta a usuário pode comparar as vendas do ano anterior em relação ao ano atual, além do comparativo das vendas, também pode ser comparado o volume de vendas, a margem e se o representante bateu ou não a meta no ano anterior. Como filtro o usuário utiliza basicamente as mesmas das demais consultas: representante, por marca, período de análise, entre outros.

A consulta “relatório de *ranking* de representantes” proporciona ao *middle manager* avaliar qual o representante está com o melhor desempenho, podendo comparar informações como: a quantidade de clientes cadastradas, quais destes clientes foram atendidos, quantos clientes novos foram abertos, o valor médio do pedido, metas de vendas, vendas realizadas, entre outras informações, Figura 9.

**Operacional de Representantes - Microsoft Internet Explorer provided by**  
 http://extranet2

**Gestão Operacional Vendas**  
 Relatório de Ranking de Representantes

Escritório: 58 | Supervisor: TODOS |  Abrir por negócio  
 Representante: TODOS | De: 01/2010 | Até: 03/2010  
 Negócio: TODOS | Função: Todos | Tipo de Venda: TODOS

| Representante | Data    | Clientes |     |     |       | Cadastrados |           |              |         | Novos        |         |              |         | Total        |        |            |            |            |           |
|---------------|---------|----------|-----|-----|-------|-------------|-----------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|--------|------------|------------|------------|-----------|
|               |         | Cad      | Ata | Nov | %DIS  | %POS        | Coleção   | Oportunidade | Coleção | Oportunidade | Coleção | Oportunidade | Coleção | Oportunidade | %MC    | Ped. Médio | Pps        | Valor(R\$) | Cota(R\$) |
| WALTER/MIYV   | 01/2010 | 2.009    | 482 | 24  | 22,95 | 89.166      | 1.306.257 | 37.752       | 561.092 |              |         |              |         | 33           | 3.874  | 126.918    | 1.867.649  | 3.137.454  | 60        |
|               | 02/2010 | 2.008    | 453 | 23  | 22,85 | 188.882     | 4.206.194 | 3.136        | 30.905  |              |         |              |         | 33           | 9.333  | 182.018    | 4.237.100  | 4.419.771  | 96        |
|               | 03/2010 | 2.009    | 442 | 22  | 19,22 | 180.063     | 4.390.813 | 1.885        | 16.604  |              |         |              |         | 32           | 9.971  | 181.948    | 4.407.418  | 7.176.562  | 61        |
|               | Total   |          |     |     |       | 458.111     | 9.903.264 | 42.773       | 608.802 |              |         |              |         | 33           | 7.733  | 500.884    | 10.512.170 | 14.733.793 | 71        |
| WALTER/JUNIOR | 01/2010 | 43       | 14  | 33  | 3,50  | 1.025       | 16.001    | 735          | 9.928   |              |         |              |         | 30           | 1.852  | 1.760      | 25.929     | 76.525     | 34        |
|               | 02/2010 | 42       | 7   | 17  | 0,35  | 1.097       | 17.453    |              |         |              |         |              |         | 31           | 2.493  | 1.097      | 17.453     | 79.477     | 22        |
|               | 03/2010 | 42       | 7   | 17  | 0,30  | 2.684       | 47.268    | 24           | 396     |              |         |              |         | 29           | 6.823  | 2.708      | -47.764    | 115.151    | 41        |
|               | Total   |          |     |     |       | 4.806       | 80.822    | 739          | 10.324  |              |         |              |         | 30           | 3.722  | 3.565      | 91.147     | 271.155    | 34        |
| VIA FABRICA   | 01/2010 | 81       | 12  | 15  | 3,00  | 202         | 2.809     | 741          | 9.251   |              |         |              |         | 33           | 1.005  | 943        | 12.060     | 41.800     | 29        |
|               | 02/2010 | 81       | 10  | 12  | 0,50  | 1.515       | 27.575    |              |         |              |         |              |         | 34           | 2.737  | 1.515      | -27.875    | 83.315     | 33        |
|               | 03/2010 | 81       | 14  | 17  | 0,61  | 2.346       | 34.475    |              |         |              |         |              |         | 32           | 3.891  | 2.346      | 54.475     | 138.147    | 39        |
|               | Total   |          |     |     |       | 4.263       | 84.859    | 741          | 9.251   |              |         |              |         | 33           | 2.543  | 3.804      | 94.475     | 263.263    | 36        |
| Total         | 01/2010 |          |     |     |       | 0,00        |           |              |         |              |         |              |         | 36           | 1.809  | 150        | 1.809      |            |           |
|               | 02/2010 |          |     | 1   |       | 0,05        | 150       | 1.809        |         |              |         |              |         | 37           | 603    | 150        | 1.809      |            |           |
|               | 03/2010 |          |     |     |       | 0,00        |           |              |         |              |         |              |         |              |        |            |            |            |           |
|               | Total   | 01/2010  | 37  | 1   | 2     | 0,25        | 1.516     | 14.477       | 75      | 1.116        |         |              |         | 37           | 15.554 | 1.593      | 15.554     |            |           |

Figura 9: Relatório de ranking de representantes

Este relatório permite acompanhar o tipo de venda, se ele é de produtos da coleção, que tem uma margem de lucro maior, ou se são produtos de oportunidade que são os produtos de saldo obtendo uma margem de lucro menor.

A consulta “acompanhamento semanal de vendas” é utilizada para acompanhar as vendas que são realizadas semanalmente por representantes, Figura 10.

A Empresa cobra dos seus representantes a exclusividade de seus serviços, ou seja, os representantes só podem vender produtos das marcas que a Empresa produz. A consulta é uma importante ferramenta para verificar se o representante trabalha com outra marca, esta análise é feita da seguinte forma: O representante precisa realizar vendas toda a semana, o representante que for constatado, através deste relatório, que não efetuou venda em alguma semana, é chamado para justificar o motivo pelo qual não efetuou vendas na respectiva semana.

| Data Embarque | Representante      |                   | Total  | Programação | Acompanhamento Semanal |          |          |          |          |
|---------------|--------------------|-------------------|--------|-------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|
|               |                    |                   |        |             | Semana 1               | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 |
| 01/2010       | ADRIANO/CF         | Cota Programada   | 32.529 | 748         | 6.556                  | 8.195    | 10.927   | 16.390   | 32.781   |
|               |                    | Vendas Realizadas | 748    | 748         |                        |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             | 2      | 2           |                        |          |          |          |          |
| 01/2010       | ALLAN CAMARA       | Cota Programada   | 49.140 | 76.647      | -5.501                 | -6.876   | -9.169   | -13.753  | -27.507  |
|               |                    | Vendas Realizadas | 76.647 | 76.647      |                        |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             | 156    | 156         |                        |          |          |          |          |
| 01/2010       | ANA MARIA/ANAMIR   | Cota Programada   | 60.688 | 28.260      | 6.483                  | 8.107    | 10.809   | 16.214   | 32.428   |
|               |                    | Vendas Realizadas | 28.260 | 28.260      |                        |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             | 47     | 47          |                        |          |          |          |          |
| 01/2010       | ANTONIO/RGC        | Cota Programada   |        | 17.306      |                        | -273     | -367     | -550     | -1.101   |
|               |                    | Vendas Realizadas | 18.407 | 17.306      | 1.101                  |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             |        |             |                        |          |          |          |          |
| 01/2010       | DAISY/FAUNA        | Cota Programada   | 32.787 | 608         | 6.435                  | 8.044    | 10.726   | 16.089   | 32.178   |
|               |                    | Vendas Realizadas |        | 608         |                        |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             | 2      | 2           |                        |          |          |          |          |
| 01/2010       | DENNIS/D. OLIVEIRA | Cota Programada   | 70.301 | 32.291      | 7.601                  | 9.502    | 12.669   | 19.004   | 38.009   |
|               |                    | Vendas Realizadas | 32.291 | 32.291      |                        |          |          |          |          |
|               |                    | %Cota             |        |             |                        |          |          |          |          |

Figura 10: Acompanhamento semanal de vendas

Alguns clientes da Empresa têm descontos nas compras, independente do valor comprado. Este desconto é conquistado devido a uma série de questões como o volume de compras realizadas nos meses anteriores, a compra de produtos em todas as coleções, pagamento das duplicatas dentro do prazo, entre outros fatores que proporcionam aos clientes um desconto automático, que independe do produto ou volume de compra. Estas informações podem ser verificadas na “consulta flexibilidade cliente” (Figura 11).

| Cliente                                   | Mês     | Peças | Valor | % Flex |
|---|---------|-------|-------|--------|
| Z DE OURO COM. DE CONFECÇÕES LTDA         | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| Z65 MODAS LTDA                            | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| Z D COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA           | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A BERTOLO ANANCINI                        | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A ELEGANTE ISACU CONFECÇÕES LTDA.         | 01/2010 | 150   | 996   | 3,00   |
| A EXECUTIVA MODA FEMININA LTDA.           | 01/2010 | 82    | 1.814 | 0,00   |
| A M S CARNEIRO DE MACEDO "ME"             | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A PRIMAVERA DE TERESOPOLIS MAGAZINE LTDA. | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A. B. S. GUIDI ME                         | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A. E. G. CALCADOS LTDA                    | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A. F. D. A SILVA CALCADOS ME              | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A. G. DA FONSECA CONFECÇÕES ME            | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A. L. MORELLO CONFECÇÕES LTDA             | 01/2010 | 58    | 1.057 | 0,00   |
| A. LAR ARTIGOS DE CAMA MESA E BANHO LTDA  | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A.E.G.CALCADOS LTDA.                      | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A.PONTOURA CORREA ME                      | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A.SHAZI & CIA LTDA                        | 01/2010 |       |       | 0,00   |
| A.L.C.MOREIRA ROUPAS LTDA                 | 01/2010 | 72    | 1.287 | -4,86  |

Figura 11: Consulta flexibilidade cliente

Esta consulta não costuma mudar com muita frequência visto que a atualização do percentual de desconto é realizada semestralmente, ou seja, a cada seis meses o departamento de TI roda uma nova listagem de clientes com os novos percentuais de descontos.

A consulta é simples, contendo apenas informações como: nome do cliente, período da análise, peças e valor de compras e o % de desconto. Como filtro pode optar em: representante, marca, clientes, entre outros.

Na última consulta da categoria representante encontra-se “política de venda”: é quando se pretende saber o maior número de informações comerciais sobre um determinado cliente, Figura 12.

The screenshot shows a web browser window with the URL 'http://extranet2'. The page title is 'Gestão Operacional de Vendas'. The main content is a table titled 'Política de Venda' with columns for 'Representante', 'Cliente', 'Reg', 'Convivência', and various performance metrics. The table is filtered for 'Política 7' and 'Política 8'. The data includes names of representatives and clients, along with numerical values for sales volume, discounts, and other metrics.

| Representante | Cliente                                | Reg | Convivência | Política 7 |               |              |                 |         |       |       |          |             |              | Política 8    |              |                 |         |       |       |          |             |
|---------------|--|-----|-------------|------------|---------------|--------------|-----------------|---------|-------|-------|----------|-------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|---------|-------|-------|----------|-------------|
|               |  |     |             | Prog. S.H. | N. Prog. S.H. | Prog. F.S.H. | N. Prog. F.S.H. | % Canal | % Des | % Fid | Carteira | Pareto      | Prog. S.H.   | N. Prog. S.H. | Prog. F.S.H. | N. Prog. F.S.H. | % Canal | % Des | % Fid | Carteira |             |
| ADRIANO/CF    | A. E. G. CALCADOS LTDA                 | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 3,00  | 3,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | A.E.G.CALCADOS LTDA.                   | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 3,00  | 3,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | ALECIVALDO SENA ALMEIDA                | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 46,62        | 53,38           | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHISTA | NECESSÁRIOS  | 0,00          | 0,00         | 53,67           | 46,33   | 3,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | ALEXANDRA GOMES DA SILVA NOVAES        | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 33,69        | 66,31           | 3,00    | 3,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHISTA | NECESSÁRIOS  | 0,00          | 0,00         | 24,50           | 75,50   | 3,00  | 3,00  | 0,00     | PASSIVO     |
| ADRIANO/CF    | ANA PAULA DE SOUZA FERNANDES BRECCI ME | HK  | LIVRE       | 57,00      | 0,00          | 39,03        | 3,97            | 5,00    | 3,00  | 0,00  | 0,00     | ELITE       | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 80,39           | 19,61   | 5,00  | 3,00  | 3,00     | ELITE       |
| ADRIANO/CF    | ANA PAULA DE SOUZA FERNANDES BRECCI-ME | HK  | LIVRE       | 57,00      | 0,00          | 39,03        | 3,97            | 5,00    | 3,00  | 0,00  | 0,00     | ELITE       | FUNDAMENTAIS | 0,00          | 0,00         | 80,39           | 19,61   | 5,00  | 3,00  | 3,00     | ELITE       |
| ADRIANO/CF    | ANA RITA LIMA RIOS                     | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 100,00          | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHISTA | NECESSÁRIOS  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 100,00  | 3,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | ANTONIA MARQUES SOARES                 | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 8,00  | 3,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | ARMARINHO ARTES SENDY LTDA ME          | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 100,00          | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHISTA | NECESSÁRIOS  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 100,00  | 3,00  | 0,00  | 0,00     | BARGANHIST  |
| ADRIANO/CF    | ART MANHA MAGAZINE LTDA                | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 5,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 3,00  | 3,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO |
| ADRIANO/CF    | ATREVIDOS CONFECÇÕES ACE LTDA          | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 3,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO |
| ADRIANO/CF    | AURIVICHES DA LUZ SILVA                | HK  | LIVRE       | 0,00       | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 3,00    | 0,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO | SEM CÁLCULO  | 0,00          | 0,00         | 0,00            | 0,00    | 3,00  | 0,00  | 0,00     | SEM CÁLCULO |

Figura 12: Política de venda

A Empresa realiza no lançamento de cada coleção um *show room*, onde convida os principais clientes para participarem e programarem as compras de produtos para os próximos meses, ou seja, realizarem pedidos dos produtos em coleção com prazo de entrega para os próximos dois meses, ganhando descontos especiais para quem fizer esta programação. Nesta consulta os usuários podem identificar o volume e valor de compras realizadas pelos clientes durante o *show room*, entre outras informações.

### Categoria de análise de acessos ao sistema

Na categoria “consultas” atualmente foram elaborados apenas uma consulta chamada de acessos ao sistema, Figura 13.

The screenshot shows a web browser window with the URL 'http://extranet2.heringnet.com.br/AtringWeb/servletcontroler'. The page title is 'Gestão Operacional de Vendas'. The main content is a table titled 'Total de Acessos por Usuário'. The table has columns for 'Escritório', 'Nível', 'Cod. Usuário', 'Usuário', and 'Total de Acessos'. The data includes names of users and their corresponding access counts.

| Escritório | Nível          | Cod. Usuário | Usuário                              | Total de Acessos |
|------------|----------------|--------------|--------------------------------------|------------------|
| 63         | REPRESENTANTE  | SAANDREA     | ANDREA APARECIDA RIBEIRO DE OLIVEIRA | 0                |
| 60         | REPRESENTANTE  | SABARBOSA    | JOÃO ALEXANDRE BARBOSA SOARES        | 1                |
| 75         | REPRESENTANTE  | SABREU       | MARCOS FERNANDO                      | 0                |
| 75         | REPRESENTANTE  | SABREUI      | JOAO JOVELINO                        | 0                |
| 65         | REPRESENTANTE  | SACASIS      | ANTONIO CARLOS SIMÃO DOS SANTOS      | 0                |
|            | ADMINISTRATIVO | SACURHA      | AUREO CUNHA                          | 0                |
| 73         | GERENTE        | SADEMAR      | ADEMAR HEIDEN                        | 21               |
| 73         | REPRESENTANTE  | SADONIS      | ADONIS BORDINASSI                    | 0                |
| 66         | REPRESENTANTE  | SAPONSECA    | ALEXANDRE DE AFFONSECA E SILVA       | 5                |
| 68         | REPRESENTANTE  | SAGUIAR      | FREDERICO TOMAZ DE AGUIAR            | 2                |
| 68         | REPRESENTANTE  | SAIAM        | AIAM RODRIGUES DE SOUZA              | 0                |
| 66         | REPRESENTANTE  | SAJ          | HENRIQUE ROCHA SIMON                 | 3                |
| 66         | REPRESENTANTE  | SALI         | AMILTON LUIS CAMPOS                  | 3                |
| 66         | REPRESENTANTE  | SALI         | ROSANA                               | 0                |
| 69         | GERENTE        | SALCEU       | ALCEU CAVALCANTI                     | 37               |
| 69         | REPRESENTANTE  | SALCAYLA     | ALESSANDRA D'AVILA                   | 3                |
| 66         | REPRESENTANTE  | SALEVANDRE   | ALEXANDRE DA SILVA MOTTA             | 0                |
| 68         | REPRESENTANTE  | SALLAN       | ALLAN BONÇALVES CÂMARA               | 0                |
| 68         | REPRESENTANTE  | SALONSO      | LUIZ ALONSO                          | 0                |

Figura 13: Acessos ao sistema

Esta consulta, como o próprio nome já informa, serve para verificar se os usuários ao sistema estão realmente acessando esta ferramenta que foi criada justamente para auxiliar os principais usuários que são os *middle managers*.

Em virtude do investimento de tempo no desenvolvimento desta ferramenta e devido a muitos usuários não utilizaram o mesmo, foi necessária a criação desta consulta, na qual a diretoria comercial responsável pela área de vendas pode cobrar a utilização da ferramenta, criada para auxiliar na tomada de decisão dos *middle managers*.

Assim, podemos constatar que cada consulta do sistema GOV, tem a sua importância e o seu papel dentro da empresa, seja ela servindo como ferramenta de análise do potencial das cidades brasileiras, servindo como ferramenta para comparativo de resultados, ou como cobrança de acessos ao sistema.

A consulta desempenho por cidade e a consulta cidade por representante, foi de grande ajuda no trabalho do *middle manager*, visto que antes da existência do sistema GOV era muito difícil saber com certeza quais as cidades do Brasil não tinha uma loja vendendo os produtos com as marcas produzidas pela Empresa. O sistema GOV revolucionou no sentido em que diariamente pode-se consultar o sistema, verificando as cidades e enviando um representante para analisar a viabilidade da abertura de pelo menos um cliente em cada cidade do Brasil. Com a ajuda do índice Alpha foi possível verificar o potencial de compra de cada cidade, não se contentando apenas em ter um cliente em cada cidade, mas sim uma quantidade de clientes que atenda a toda demanda.

A consulta clientes por representante é ideal para rápidas análises sobre o cliente e quando necessário, informações mais detalhadas pode-se utilizar a consulta política de venda muito rica de detalhes do perfil do cliente, facilitando na negociação no momento da venda.

Em virtude da sua atualização diária, a consulta “orçamento x realizado” disponível no sistema GOV é uma importante ferramenta para analisar o desempenho dos representantes de vendas, onde facilmente, a qualquer hora do dia o *middle manager* pode acessar via internet o sistema, verificar quais representantes estão com um baixo desempenho e entrar em contato com o mesmo, cobrando um performance melhor.

O sistema GOV, através da consulta *ranking* de representantes facilita o trabalho de comparação do desempenho de um representante em relação ao outro. Com esta consulta o *middle manager* pode sanar suas dúvidas em relação a um representante que esteja, por exemplo, com um baixo desempenho. A consulta proporciona comparar este representante com outro de uma região próxima e assim constatar se o problema do baixo desempenho é com o representante ou com a região em que ele está atuando que esta passando por um período de baixa renda.

A consulta do acompanhamento semanal de vendas, ajuda o *middle manager* tanto com relação à entrada de pedidos como com a relação jurídica que exige do representante exclusividade nas vendas, obrigando via contrato que o representante trabalhe apenas com a venda de produtos da Empresa.

A consulta flexibilidade cliente é utilizada para manter os clientes comprando produtos da empresa, visto que independente do valor da compra, alguns clientes conquistaram o direito de ganhar descontos nas compras de qualquer produto. Esta ação fortalece os laços de fidelização com os clientes.

A consulta acessos ao sistema é uma forma de cobrar o uso de um investimento, cobrar o acesso a um sistema desenvolvido para ajudar nas vendas, ajudar na tomada de decisão, foi criado para acompanhar as vendas, obtendo informações precisas e atualizadas, proporcionando ao *middle manager* agilidade necessária para a realização com sucesso de suas atividades.

Em consulta ao sistema constatamos que dos 15 *middle managers*, onze acessam o sistema diariamente, quatro utilizam pouco o sistema GOV, sendo que um deles nunca o acessou.

Portanto, 73% dos middle managers estão utilizando a internet como ferramenta para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Considerando a perspectiva da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005) destacamos que esta ferramenta é uma forma de aplicar as práticas (normas) utilizadas pela organização, considerando a práxis (modo de aplicar as práticas) e a atuação dos praticantes (*middle manager*).

## **RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA**

Consideramos que o objetivo do presente trabalho, de analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle manager* no processo de tomada de decisão foi alcançado em boa medida, já que foi possível conhecer um sistema (GOV – Gerenciamento operacional de vendas) que funciona através da internet e verificar como é utilizado e que este propicia, efetivamente, informações importantes do que está ocorrendo em diferentes cidades (e regiões) de forma dinâmica, favorecendo o processo de tomada de decisão pelo *middle manager*.

Acreditamos que este sistema desenvolvido para a Empresa seja uma importante ferramenta para auxiliar no processo de tomada de decisão, o qual é enriquecido com a praticidade conquistada com a disponibilidade de acesso ao sistema via internet.

Na perspectiva da estratégia como prática, o *middle manager* mostra ser a peça fundamental para o sucesso do sistema GOV, ele é o usuário, é ele que necessita de informações precisas, seguras e atualizadas, sendo assim cabe a ele o papel de articulador deste sistema de forma a manter um constante aperfeiçoamento do mesmo.

Assim, destacamos como futuras linhas de pesquisa, a partir do exposto neste trabalho, em primeiro lugar, aprofundar o marco teórico em relação ao papel que exerce o middle manager no processo de decisão e que ferramentas de TI podem ser utilizadas para agilizar efetivamente este processo.

Em segundo lugar pretendemos fazer um estudo longitudinal para analisar o mesmo caso em profundidade e acompanhar os resultados apresentados com o uso da internet no processo de tomada de decisão fazendo um comparativo em diferentes períodos de utilização do sistema.

Além disso, faltaria analisar as variáveis estudadas (middle manager, processo de tomada de decisão, uso de internet) com variáveis de resultados financeiros (Hart & Banbury, 1994).

Como contribuição para a Empresa, verificamos que atualmente existem apenas três categorias ou grupos de consulta, uma com foco na cidade, oito com foco no representante ou vendedor e uma consulta que serve como controle aos usuários do sistema. Acreditamos ser importante a criação de pelo menos mais uma categoria ou grupo de consulta chamada de categoria de cliente. Neste

grupo poderiam constar novas consultas focando exclusivamente os clientes e/ou poderia haver a migração da “consulta clientes por representante” que parece estar deslocada no meio das consultas sobre representantes.

Por outro lado, sugerimos a realização de um encontro, uma reunião ou um evento que, poderia ocorrer semestralmente, no qual os *middle managers* discutiriam o desempenho, a utilidade das consultas já existentes no sistema GOV, e poderiam sugerir novas consultas ou mesmo adaptações nas já existentes, conforme suas necessidades.

Ainda existem usuários que não utilizam o sistema GOV, é preciso verificar com estes usuários o que está acontecendo, que ferramentas eles utilizam para tomar as suas decisões, porque eles se recusam a utilizar o sistema disponibilizado pela empresa, enquanto para a grande maioria dos usuários este atende plenamente as necessidades.

Como principal limitação deste trabalho destaca-se que esta pesquisa é de apenas um caso, que é evidente. Tal e como afirmam Ryan *et al.* (2004) o verdadeiro valor de um estudo de casos reside na sua capacidade de expressar generalizações teóricas a partir do uso da lógica de repetição e extensão, para o qual o número de casos deve ser ampliado.

Acredita-se, assim, que o presente trabalho seja uma modesta contribuição para o meio acadêmico, sobretudo na divulgação desta temática tão importante para que as organizações atinjam com sucesso seus objetivos, além de incentivar e auxiliar no desenvolvimento de futuras linhas de pesquisa.

## REFERENCIAS

ALPHA, **Apresentação do índice alpha.** Disponível em: <http://www.alpha.com.br/>. Acesso em 05/01/2010

APPLEGATE, A.; McFARLAN, F.W. ; McKENNEY, J.L. **Corporate Information Systems Management.** Richard D. Irwin, Homewood, vol.3, 1996.

BALARINE, O. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. –RAE eletrônica. jan a jun 2002 vol. 1 · nº 1 · jan-jun/2002

BALOGUN, Julia; HUFF, Anne S.; JOHNSON, Phyl. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, vol. 40, nº 1, 2003.

BOURDIEU, P. **The logic of practice.** Cambridge: Polity. 1990

BURGELMAN, R. A.: A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy, **Academy of Management Review**, vol. 8, nº 1: pp 61-70. 1983.

BURGELMAN, R. A. Fading Memories: a Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, **Administrative Science Quarterly**, vol. 39, nº 1, pp. 24-56- 1994

\_\_\_\_\_. A process Model of Strategy Business Exit: Implications of an Evolutionary Perspective on Strategy, **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, vol. 17, pp. 193-214. 1996.

CANET-GINER, M. T. **El Proceso de Formación de la Estrategia**: Su Relación con la Complejidad Organizativa y los Resultados. Análisis Aplicado al Caso Español, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia. 2001.

CURRIE, G. PROCTER, S. J. The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy, **Journal of Management Studies**, vol. 42, nº 7, pp. 1325-56. 2005

CHIA, R.; MCKAY, B. Post Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective. **Human Relations**, vol. 60, nº 1, 2007.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo, Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, nº 4, pp. 532-550, 1989.

FARIAS, Alexandre. Pesquisa em redes estratégicas: descoberta e reflexões etnográficas. **Revista de administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, jan/fev/mar vol.43 nº.1 pp. 11-23, 2003

FETTERMAN, D.M. **Ethnography step by step**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, **Academy of Management Review**, vol. 25, nº 1, pp.154-77. 2000.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note, **Strategic Management Journal**, vol.13, pp. 153-67. 1992.

\_\_\_\_\_. Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. **Academy of Management Executive**, vol. 8, nº 4, pp. 47-57. 1994.

\_\_\_\_\_. **The Strategic Middle Manager**: How to Create and Sustain Competitive Advantage, San Francisco, CA: Jossey- Bass. 1996.

\_\_\_\_\_. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, **Journal of Management Studies**, vol. 34, nº 3, pp.465-85. 1997.

\_\_\_\_\_. **Building Strategy from the Middle**: Reconceptualizing Strategy Process, Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.

FREITAS, H., BRONGER, E. e CALDIERARO, F. SIM: sistema de informações de marketing. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano 2, nº 15, Out, pp. 22-29 – 1995.

FREITAS, H., BALLAZ, B. e TRAHAND, J. Sistema de informações em marketing e apoio à decisão. São Paulo - SP: **Revista de Administração da USP**, vol. 28, nº. 2, abr-jun , pp. 33-49.1993

GERLOFF, E. A.; MUIR, N. K.; BODENSTEINER, W. D. Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory analysis of the effects og agregation **Journal of Management**; vol. 17, nº 4; dec. 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais, **Revista de administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, vol. 35, nº 3, pp 20-29 mai./jun. 1995.

GRANT, R. M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal**, vol. 24, pp. 491-517. 2003

HAMBRICK, D. C. The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains. **Strategic Organization** vol. 2, nº 1:pp. 91–98. 2004

HARRISON, P. J.; STEVENS, C. F. Bayesian Forecasting. in.: **Journal of the Royal Statistical Society**, series B, vol. 38, nº 3, pp.81-135, 1976.

HART, S.; Banbury, C. How strategy-making processes can make a difference, **Strategic Management Journal**, vol. 15, nº 4, pp. 251-269, 1994.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies* vol. 24, nº 3: pp. 489–520. 2004.

\_\_\_\_\_. **Strategy as practice**: an activity-based approach. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. **Strategizing**: The Challenge of a practice perspective. *Human Relation*, vol. 60, pp. 5-67, 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. London: Cambridge, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON. R., Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view. **Journal of Management Studies** vol. 40, nº 1:pp 3–22.-2003

LAVARDA, R., **El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa**. 2008. Tese (Doutorado) Universidade de Valência, Valencia, Espanha, 2008.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T. **La Perspectiva Integradora en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Papel del Middle Management – Un Ensayo Teórico.** Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégias, 3Es-ANPAD, Recife, 2009.

\_\_\_\_\_. How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Process and Strategy Practices. **Proceedings of VI Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting**, Buenos Aires, 2009.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, São Paulo, vol.42, nº 4, pp. 88-94 abr./jun. 2002

NÉLI, E. AGENTES DE SOFTWARE: DELEGANDO DECISÕES A PROGRAMAS. **RAE-eletrônica**, vol. 4, nº 1, art. 3, jan./jul. 2005

NONAKA, I. Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation, **Sloan Management Review**, vol. 29, nº 3, pp. 9-18. 1988.

\_\_\_\_\_. A dynamic Theory of Organizational Knowledge creation. **Organizational Science**, vol. 5, nº 1, pp. 14-37. 1994.

PÉREZ AGUIAR, W. **El estudio de Casos.** En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide. 1999.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. March, 2001.

RECKWITZ. A. Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**. Vol. 5, nº 2: pp. 243–263. 2002

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, **Journal of Management Studies**, vol. 42, nº 7, pp. 14,13-41. 2005.

RYAN, B.; SCAPENS, R. W. & THEOBALD M. **Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad.** Barcelona: Deusto. 2004.

SAFÓN, V. Creación y Desarrollo del Conocimiento en la Organización, **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, vol. 6, nº 2, pp.115-126. 1997.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies** vol. 40, nº 1: pp. 141–174 -2003.

TORRES, G. ; COZER R. **Alavancando negócios na internet** . São Paulo: Axcel Books, 2000.

VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. ***Administrative Science Quarterly***, vol. 24, pp. 539–50. 1979.

\_\_\_\_\_. Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An **International Journal*** vol. 1 n°. 1, pp. 13-21, 2006

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. ***Long Range Planning***, vol. 29, n° 5, pp. 731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. ***Revista de Administração de Empresas (RAE)*** São Paulo, vol. 44, n° 4, pp. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. ***Organization Studies***, vol. 27, n° 5, pp. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process, Family Differences and the Sociological Eye. ***Organization Studies***, vol. 28, n° 10, pp. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: ***EGOS Colloquium***, Slovenia, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. ***Revista de Administração de Empresas (RAE)***, São Paulo, vol. 44, n° 4, pp. 11-20, 2004.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, ***Strategic Management Journal***, vol. 11, n° 3, pp. 231-241. 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p. il. Tradução de: Case study research: design and methods.