

## A COMPREENSÃO DOS RELACIONAMENTOS ENQUANTO RECURSO EM UMA EMPRESA DE LATICÍNIO COM BASE NAS PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E DA VBR

Cleivaldo Santana Bento<sup>1</sup>  
Ludmilla Meyer Montenegro<sup>2</sup>  
Gracyanne Freire de Araújo<sup>3</sup>  
Maria Andréa Rocha Escobar<sup>4</sup>

**Resumo:** A estratégia como prática social possibilita entender recursos organizacionais e seus resultados como consequência das atividades realizadas no cotidiano. Este estudo teve como objetivo compreender como ocorre o relacionamento, enquanto recurso, nas atividades cotidianas (*práxis*) dos praticantes envolvidos com os resultados estratégicos em uma empresa de laticínio do município de Nossa Senhora Aparecida, SE. Utilizou-se o modelo de estratégia como prática de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e as premissas da VBR sob a ótica do modelo VRIO de Barney (1991). A natureza da pesquisa é qualitativa do tipo exploratório-descritiva. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário da empresa e analisados por meio de uma análise de conteúdo. Observou-se que como consequência dos relacionamentos construídos no decorrer da realização das atividades estratégicas dos praticantes, a organização obteve lucro que permitiu sua sobrevivência, crescimento e vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática Social. Relacionamento. Visão Baseada em Recursos. Resultados Estratégicos.

### 1 Introdução

A literatura sobre o campo da administração estratégica é vasta e cresce não só em termos de produção, mas também no que se refere à ampliação das visões sobre o tema (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Dentre as visões, este trabalho destaca a perspectiva conhecida como estratégia como prática social, a qual lança o foco para a ação humana dentro das organizações. De acordo com as suas características, tem-se o pressuposto de que a estratégia é construída a partir das atividades do dia a dia e da interação dos atores sociais.

Desta forma, este estudo toma como ponto de partida para análise, o modelo da estratégia como prática proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Além do modelo apresentado, os autores reafirmam o que foi elucidado por Johnson, Melin e Whittington (2003) a respeito da contribuição de outras teorias do campo da estratégia. Para os defensores

<sup>1</sup> Graduado em Administração. Egresso UFS. E-mail: [cleivaldo-bento@bol.com.br](mailto:cleivaldo-bento@bol.com.br).

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Professora UFS. Email: [ludmilla2907@gmail.com](mailto:ludmilla2907@gmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Professora UFS. Email: [gracyanne@gmail.com](mailto:gracyanne@gmail.com).

<sup>4</sup> Doutora em Administração e Turismo. Professora UFS. Email: [andrea.ufam@hotmail.com](mailto:andrea.ufam@hotmail.com).

da perspectiva da estratégia como prática, esta pode ser articulada com outras temáticas que sirvam para enriquecer e aprofundar os entendimentos do fenômeno estudado.

Uma destas possibilidades diz respeito à VBR (Visão Baseada em Recursos), que tem como referência o modelo de Barney (1991). Para este autor, a posse de um recurso (ou recursos) que seja valioso, raro, difícil de imitar e não substituível implica na obtenção de um resultado estratégico que é a vantagem competitiva sustentável, principalmente se tal recurso for caracterizado como intangível (relacionamentos, experiências, reputação). Entretanto, a questão como tais recursos são constituídos e configurados não é tratada pela VBR, e nesse sentido, a perspectiva da estratégia como prática fornece um arcabouço teórico que permite esta compreensão.

Na tentativa de compreender a origem de um recurso, este trabalho buscou entender como ocorre o relacionamento, enquanto recurso, a partir de uma análise da *práxis* e dos praticantes envolvidos com os resultados estratégicos em uma empresa do setor de laticínio no município de Nossa Senhora Aparecida, SE.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, discorre sobre a fundamentação teórica utilizada e faz uma articulação entre a perspectiva da estratégia como prática social e a VBR; apresenta os procedimentos metodológicos, e, por fim, com base na análise dos dados, traz os resultados da pesquisa e as referências bibliográficas.

## 2 Referencial Teórico

Este estudo pautou-se em duas abordagens teóricas: (1) Estratégia como Prática Social e (2) Visão Baseada em Recursos

### 2.1 Estratégia como Prática Social

A perspectiva da estratégia como prática procura entender como a estratégia é formada a partir das atividades diárias e da interação entre os diversos atores sociais, pois “o foco desta abordagem é sobre a estratégia como uma prática social, isto é, como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem” (WHITTINGTON, 1996, p. 731).

Dessa forma, o modo de agir é de fundamental importância para a proposta deste trabalho na medida em que a preocupação é compreender a estratégia não como “algo que as organizações têm” (JOHNSON *et al.* 2007, p. 5), mas sim como “algo que as pessoas fazem” (WHITTINGTON, 2006, p. 613). Essa mudança de foco – que concentra a análise da estratégia no que as pessoas realmente fazem – tem influência da sociologia e é parte de um movimento conhecido como “virada prática” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) *apud* (ORLIKOWSKI, 1992, 2000; ORR, 1996; SCHATZKI *et al.*, 2001). Seguindo este movimento, a estratégia como prática busca responder questões inerentes à ação humana dentro das organizações, as quais têm sido relegadas a um segundo plano pela abordagem tradicional, porém “[...] podem ter consequências significantes para a organização e para aqueles que trabalham nelas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 3)”.

A perspectiva da estratégia enquanto prática social “parte da ideia de que as estratégias são (re)constituídas no cotidiano, por meio das interações entre os atores, que

negociam seus variados e contraditórios interesses” (TURETA; LIMA, 2011, p. 77). Esta definição traz dois elementos importantes para a compreensão da perspectiva da estratégia como prática e especificamente para a proposta deste trabalho: a ideia de cotidiano e atores.

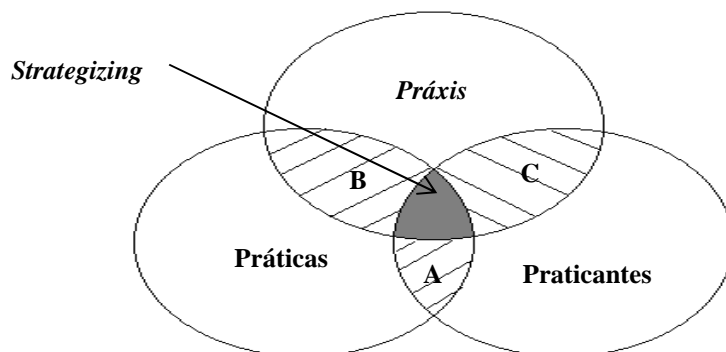
Nesse sentido, cotidiano e atores estão relacionados respectivamente ao conceito de *práxis* e praticantes descritos na proposta de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Nessa proposta, os autores definem *práxis* (prática) como ações interligadas de diferentes indivíduos em diferentes níveis da organização. Já os praticantes são definidos como aqueles que, ocupando uma posição em qualquer nível da organização, podem contribuir para a formação da estratégia.

A ideia de praticante como aquele que ocupa uma posição na organização (independente do nível hierárquico) e que ainda interage com as circunstâncias sociais tem duas implicações importantes: a primeira é que a análise do estrategista na perspectiva prática não deve limitar-se àquele indivíduo que ocupa uma posição no topo da hierarquia, ou seja, “[...] é importante identificar esses atores como estrategistas, abrindo a agenda da pesquisa que vá além de gerentes do topo para estudar outros níveis de empregados como atores estratégicos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 12)”. Já a segunda diz respeito à influência do ambiente social mais amplo, pois os estrategistas ou “atores não são indivíduos atômicos, mas essencialmente uma parte relacionada à sociedade” (WHITTINGTON, 2006, p. 615). Assim, os estrategistas não apenas realizam suas atividades com base em práticas desenvolvidas no ambiente interno da organização, como também trazem consigo práticas inerentes ao contexto social.

Whittington (2006, p. 628), amplia ainda mais a ideia sobre quem são os estrategistas quando afirma que os “atores da estratégia não são apenas membros da organização”. Essa constatação sugere que o estrategista pode ser um indivíduo pertencente a um grupo que faz parte do ambiente extra-organizacional como, por exemplo, os consultores. De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 13), mesmo sendo “[...] indivíduos fora da estrutura formal da empresa” eles podem se envolver com as atividades cotidianas internas da organização (*práxis*), e de alguma forma contribuem para a estratégia. No entanto, é importante esclarecer o tipo de atividade nas quais estes atores externos estão envolvidos. Eles estão envolvidos em atividades que, na perspectiva em questão, compõem as **práticas**, as quais são descritas por Whittington (2006, p. 619), como “as rotinas de comportamento, incluindo normas e procedimentos, para pensar, agir e utilizar ‘coisas’”.

As práticas compreendem um dos três elementos que pode ser um ponto de partida para empreender uma pesquisa no campo da estratégia como prática. Entretanto, cabe frisar que, embora a proposta deste trabalho seja chamar atenção para a análise na interrelação da *práxis* e **praticantes** representada na figura 1 na área C, “não é possível estudar uma sem também abordar os aspectos da outra” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 10).

**Figura 1. Estrutura conceitual para análise da estratégia como prática social**



Fonte: adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

## 2.2 Visão Baseada Em Recursos (VBR)

Wernerfelt (1984) resgatou as ideias de Penrose a respeito da singularidade de cada empresa como sendo a base da vantagem competitiva. Enquanto criam “produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou ‘recursos’” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 202). Essa ideia de recurso com caráter único que permite a empresa obter uma *performance* diferente da de suas concorrentes pode ser explicada pelas duas premissas de Barney (1991) no que diz respeito à heterogeneidade e à mobilidade dos recursos. Por heterogeneidade, a ideia é que “dentro de um mesmo setor, empresas podem ser heterogêneas a respeito dos recursos que elas controlam”; quanto à mobilidade entende-se que os recursos “podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas”. Ou seja, significa que há peculiaridades inerentes a uma determinada empresa que não podem ser adquiridos por outra, principalmente quando se trata de recursos intangíveis, tais como, os relacionamentos, os processos produtivos, a cultura organizacional, dentre outros.

No entanto, cabe enfatizar que Barney (1991, p. 102) assume que nem todos os aspectos de capital físico, humano e organizacional são estrategicamente relevantes, nem podem ser considerados recursos. Isso sugere que para ser de fato um recurso estratégico, a capacidade ou recurso desenvolvido internamente deve possuir quatro atributos contemplados no modelo denominado VRIS (**valioso**, **raro**, difícil de **imitar** e difícil de **substituir**). A seguir serão descritos cada um destes atributos.

Para Barney (1991), um recurso é valioso quando explora oportunidades ou neutraliza as ameaças. Quanto à questão da raridade, esta está ligada ao fato do recurso não poder ser implementado simultaneamente por um grande número de empresas; em relação à dificuldade de imitar, três motivos podem explicar: podem provir de fatos históricos, ambiguidade causal e complexidade social. Por fim, um recurso será difícil de substituir na medida em que os concorrentes não encontrem um equivalente.

Sobre os fatores que explicam a dificuldade de imitar, os aspectos históricos são elementos que emergem ao longo do tempo, como a cultura e os relacionamentos construídos. Ou seja, existem peculiaridades inerentes a esses tipos de recursos que não são possíveis de serem adquiridas por outras empresas. E mesmo que um concorrente tente imitar, o fator ambiguidade causal influencia a reprodução na medida em que o recurso não é compreendido em sua totalidade e de maneira muito imperfeita (BARNEY, 1991). Isso acontece em

decorrência da complexidade e interdependência entre os recursos, visto que a empresa é um conjunto que combina capital físico, humano e organizacional. Ao mesmo tempo, este conjunto é permeado pela complexidade social resultante das relações interpessoais entre gerentes da empresa, da cultura e da reputação frente aos fornecedores e clientes.

Por isso, o potencial competitivo depende da forma como estes componentes são combinados, já que eles têm “isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva” (BARNEY 2011, p. 71). Mais tarde, o modelo VRIS sofreu alteração no que tange à questão da dificuldade de **substituir**. Esta foi alterada para a questão da organização, e assim o modelo passou a ser conhecido como VRIO. Quanto à organização, trata-se de como “a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?” (BARNEY, 2011, p.71). O autor destaca como componentes do critério organização: a estrutura formal, os controles gerenciais que inclui tanto os controles formais como os informais (cultura, comportamentos) e as políticas de remuneração. Destaca ainda que estes componentes são chamados de complementares, sugerindo a influência de um sobre o outro.

### 2.3 Articulação entre a Estratégia como Prática Social e a Visão Baseada em Recursos

Uma das características da perspectiva da estratégia como prática social é que esta não é uma teoria em si mesma e, por isso, seus defensores afirmam que “não pretendem recusar a contribuição da literatura tradicional da pesquisa em estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 6)”, e entre estas contribuições se insere a Visão Baseada em Recursos (VBR). O objetivo é “explorar empiricamente as rotinas e as atividades informais da organização que sustentam a vantagem competitiva em algo relacionado no nível de detalhe requerido para avaliar a relevância do argumento de Barney” (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 25).

Dessa forma, a perspectiva da estratégia como prática pode responder a algumas das críticas que frequentemente são atribuídas à VBR, no que se refere ao direcionamento dos estudos para o nível macro e, por consequência a pouca importância dada às atividades em outros níveis da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Ao limitar-se ao nível macro, os teóricos da VBR acabam ignorando as demais atividades que podem “se supor constituir a base da vantagem competitiva” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 6).

Se, por um lado, o argumento de Barney precisava ser avaliado; por outro, a perspectiva prática carecia de uma proposta que indicasse os meios para se iniciar uma pesquisa utilizando as duas temáticas. Todavia, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentaram um modelo com três elementos que podem ser analisados individualmente ou conjuntamente, explorando as possibilidades de interrelação entre os mesmos, além da possibilidade de articulação com outras temáticas.

Dentre os elementos apresentados no modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), compreender a relação *práxis* e praticantes e a consequência da mesma para os resultados é uma forma de articular as duas perspectivas na medida em que aspectos relevantes das atividades cotidianas realizadas pelos atores sociais possam ser evidenciados. Assim, para a VBR um resultado macro como a vantagem competitiva pode ser explicado como consequência da satisfação do consumidor. No entanto, a análise ficando restrita a este critério e a “questão de como recursos valiosos são construídos e como geram retornos



superiores [...]”, permanecem como pontos obscuros (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003 *apud* PRIEM; BUTLER, 2001).

Assim, a perspectiva da estratégia como prática, focando na possibilidade de análise no nível micro, pode preencher esta lacuna negligenciada pela VBR, na medida em que procura entender como os recursos são construídos e configurados através das atividades do dia a dia realizadas pelos praticantes. Em outras palavras, os resultados apresentados pela VBR podem ser elucidados por uma abordagem baseada na prática.

Um exemplo que ilustra a relação *práxis* e praticantes com articulação da VBR está no trabalho desenvolvido por Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007) intitulado *Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction*. No estudo de Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007), eles encararam o desafio de articular a VBR à perspectiva prática, e descobriram através de uma análise minuciosa das microatividades realizadas por uma equipe em uma instituição financeira, como as atividades coordenadas foram cruciais para os resultados estratégicos (no caso específico, a satisfação do cliente). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) reconhecem que este trabalho é um avanço, na medida em que ajuda a compreender como os resultados estratégicos podem ser acentuados pela utilização da perspectiva prática.

Embora exista a possibilidade de desenvolver a pesquisa com o foco voltado para outros níveis da organização, especificamente o trabalho de Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007, p. 61) concentra sua “abordagem no micro nível” como forma de “compreender resultados estratégicos”. Nesse sentido, os autores atenderam ao desafio lançado por Johnson, Melin e Whittington (2003, p. 3), ao buscar nas “[...] atividades que constituem o dia a dia da organização [...]” (*práxis*) uma explicação para “[...] os resultados estratégicos”. Entretanto, é importante salientar que, nem todas as atividades realizadas são estratégicas, o que vai ao encontro do argumento defendido por Barney (1991) ao considerar como estratégicos apenas aqueles recursos que têm o potencial de gerar vantagem competitiva.

### 3 Metodologia

Com base nos objetivos traçados para esta pesquisa, realizou-se um estudo de caso único. O tipo de pesquisa é o exploratório-descritivo e a natureza do estudo é qualitativa. Ressalta-se que a estratégia da pesquisa de estudo de caso é comumente utilizada nas Ciências Sociais como é o caso da Administração. Para Eisenhardt, (1989 p. 534.) “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em compreender as dinâmicas contemporâneas dentro de configurações singulares”. Já em relação ao tipo da pesquisa cabe enfatizar que estudos exploratórios “[...] têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias” (CERVO; BERVIAN 2002, p. 69). Sobre a pesquisa descritiva Vergara (2008, p. 47) diz que esta “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

No que se refere à operacionalização do estudo de caso, deve-se atentar para a exigência de três condições em sua realização. A primeira consiste no tipo de questão proposta, ou seja, diz respeito ao tipo de expressão utilizada para iniciar o problema. Nos estudos de caso realizados na área de Administração, as expressões do tipo “como” e “por que” são usadas para introduzir um problema. A segunda condição diz respeito ao não

controle dos eventos comportamentais, e a terceira sobre o enfoque de eventos contemporâneos (YIN 2009, p. 28).

Como exemplo destes eventos, “os estudos de caso têm sido realizado sobre decisões, programas, processos de implementação e mudança organizacional” (YIN 2009, p. 51).

Cabe salientar ainda que, tanto em outras ciências, como na Administração, “[...] a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos” (YIN 2009, p. 24). No entanto, mesmo sendo muito utilizado na atualidade em grande parte das pesquisas sociais, o estudo de caso ainda sofre críticas por parte de pesquisadores tradicionais em comparação com outros. Segundo Yin, (2009, p. 35) dentre outras, “talvez a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa do estudo de caso”.

Em relação à pesquisa qualitativa, esta “[...] além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON 2007, p. 79). De acordo com Gibbs (2009, p. 8), a pesquisa qualitativa visa “abordar o mundo ‘lá fora’, [...] entender, descrever e, às vezes explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’ de diversas maneiras diferentes”.

Dentre estas maneiras, Gibbs (2009) cita a análise de experiências de indivíduos ou grupos, de modo que estas experiências possam “estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas e profissionais)” e possam “ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia”. Outra forma de coletar dados para pesquisas que têm como método o estudo de caso, pode ser “examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação” (GIBBS, 2009, p. 8).

Para tal registro de interação e comunicação, a pesquisa contou com um dos instrumentos de coleta de dados comumente usado na proposta do estudo de caso. Essa possibilidade decorreu porque os “estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados tais como documentos, entrevistas, questionários, e observações” (EISENHARDT, 1989 p. 534). Dos instrumentos citados, este trabalho utilizou uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa.

A opção pela entrevista semiestruturada ocorreu pelo fato desta permitir que o entrevistador siga um roteiro predeterminado, mas que tenha a flexibilidade para explorar pontos interessantes que possam surgir no decorrer da pesquisa (GIL, 2010). Esta ideia está de acordo com Yin (2009), quando ele afirma que a entrevista é guiada, mas não necessariamente rígida.

O estudo é de corte transversal com aproximação longitudinal. Isso significa que os dados foram coletados em um determinado período, mas também foram consideradas informações relevantes que fazem referência a situações que ocorreram no passado (RICHARDSON, 2007).

Quanto à definição de categorias de análise, estas estão divididas em: conceitual e operacional. Considera-se como conceitual a definição mais ampla, já “a definição operacional é restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto” (RICHARDSON, 2007, p. 65). Em outras palavras, a definição conceitual tem um caráter mais abstrato, ao passo que a definição operacional é mais prática e contextual.

Assim, cabe elaborar a definição dos conceitos sob análise especificamente neste trabalho. São eles: a *práxis*, os praticantes, e os resultados estratégicos. De maneira conceitual, a *práxis* é o “fluxo de atividades situadas, realizadas socialmente que, estrategicamente são consequências para os resultados” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11). Do ponto de vista operacional, a *práxis* corresponde às atividades relacionadas à aquisição da matéria-prima, processamento e venda do produto, entre outras.

Quanto aos praticantes, estes “[...] são vistos como indivíduos sociais, interagindo com as circunstâncias sociais envolvidas no fazer estratégica”. Para esta pesquisa, o conceito operacional de praticante reúne desde o proprietário da empresa até os indivíduos externos, tais como clientes e fornecedores que de alguma forma contribuem para os resultados. Em relação aos resultados, estes foram considerados aqui como a noção de uma consequência das atividades realizadas socialmente. De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007) alguns resultados estratégicos podem ser: direção, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa.

<i>Práxis</i>	Praticantes	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ aquisição da matéria-prima</li> <li>✓ processamento</li> <li>✓ venda do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clientes</li> <li>✓ Fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Direção</li> <li>✓ Sobrevivência</li> <li>✓ Vantagem Competitiva</li> </ul>

### 3.1 Critérios para a análise dos dados

Para a análise de dados foi utilizado o método conhecido como análise de conteúdo. Trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44). Tais procedimentos consistem em: fazer uma pré-análise; exploração do material, tratamento dos dados, e interpretação (elaboração de indicadores).

Como a pesquisa é de natureza qualitativa, o método é adequado porque permite compreender códigos implícitos nas entrelinhas contidas das mensagens. Esses códigos podem ser agregados sob a forma de categorias temáticas ou semânticas de modo que permitam inferir conhecimentos (BARDIN, 2011).

As categorias podem ser definidas *a priori* ou na etapa de exploração do texto. Neste trabalho, optou-se por definir as categorias durante a exploração do material, no caso a entrevista. Foram definidas cinco categorias temáticas, e dentro destas, algumas subcategorias. As categorias são: **atividades estratégicas; relacionamento estratégico; praticantes da estratégia; parcerias informais e resultados**. No quadro 1 são detalhadas as categorias gerais e as subcategorias.

#### Quadro 1. Categorias e subcategorias de análise

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<b>Atividades estratégicas interdependentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade de aquisição;</li> <li>• Processamento;</li> <li>• Vendas</li> </ul>
<b>Relacionamento estratégico</b>	
<b>Praticantes da estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível intraorganizacional;</li> <li>• Nível extraorganizacional</li> </ul>
<b>Parcerias informais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (confiança e fidelidade)</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação das instalações;</li> <li>• A direção;</li> <li>• A sobrevivência;</li> <li>• A vantagem competitiva sustentável;</li> <li>• O lucro</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados em campo (2014).

Nas atividades interdependentes o foco da análise são as atividades de aquisição, processamento e vendas. No entanto, mais do que descrever estas atividades, a intenção é compreender os aspectos inerentes a estas atividades que têm impacto nos resultados estratégicos. Aqui, serão consideradas estratégicas aquelas atividades descritas por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que têm como consequência a sobrevivência, a direção, e a vantagem competitiva da empresa.

Quanto ao relacionamento estratégico, compreende-se como as relações sociais construídas enquanto se desenvolvem as atividades interdependentes que, se for utilizado como recurso tem potencial para impactar nos resultados. Entender o relacionamento como um potencial recurso é importante já que o valor do mesmo “[...] não depende de sua existência, mas de sua utilização” (JOHNSON; MELLIN; WHITTINGTON, 2003, p. 7).

Sobre as parcerias informais, o foco de análise são os valores culturais que sustentam os relacionamentos enquanto são realizadas as atividades interdependentes. Se para definir como atividades estratégicas o critério considerado é o impacto das mesmas nos resultados, para definir o relacionamento como recurso, o critério é a aplicação do modelo VRIO apresentado por Barney (2011). Tal modelo é uma evolução do modelo VRIS (valor, raridade, imitabilidade e substituíbilidade). Embora o último elemento tenha sido alterado por organização, na prática e especificamente para este trabalho não compromete a análise.

Em relação à categoria praticantes da estratégia, considerou-se como estrategista aqueles indivíduos que contribuem para “o fazer” estratégia, independente da posição hierárquica ocupada na empresa e do contexto no qual a atividade é realizada. Por isso, os estrategistas foram definidos como: **intraorganizacional e extraorganizacional**.

Por fim, a categoria descrita como **resultados**, considera também outros resultados que vão além da sobrevivência e da vantagem competitiva. Nesta categoria foi considerado como resultado: o lucro, o crescimento da empresa e a aquisição de bens (máquinas).

#### 4. Análise dos Dados

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Apresenta-se neste item, uma análise detalhada das cinco categorias genéricas, bem como suas subcategorias.

#### 4.1 Atividades Estratégicas Interdependentes

Constatou-se como estratégicas, aquelas atividades descritas por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) que tem como consequência a sobrevivência, direção e vantagem competitiva da empresa e, nesse sentido, a aquisição da matéria-prima de forma direta e dispersa entre vários produtores de leite é crucial tanto para os resultados, como para a realização das atividades subsequentes. Além do impacto gerado (lucro, crescimento) pela eliminação do intermediário, a aquisição dispersa reduz o risco de indisponibilidade da matéria-prima para o processamento já que dessa forma também se reduz a dependência em relação a um ou a poucos fornecedores.

Ainda na aquisição da matéria prima constatou-se que a quantidade comprada é superior à capacidade de processamento, isto porque quando a oferta diminui por conta de fatores climáticos da região, a empresa mantém o fluxo contínuo de produção o ano todo. Especificamente na atividade de processamento, há um indicativo de que esta tem uma característica estratégica no que diz respeito ao *mix* de produtos fabricados pela empresa. Neste ponto, não é o *mix* em si, mas sim a identificação dentro deste *mix*, daqueles produtos que têm o potencial de gerar mais lucros com menos recursos. Além disso, a variedade de produtos muitas vezes condiciona à entrada dos produtos no mercado.

Já nas atividades de vendas, os sinais que revelam haver relação destas atividades com os resultados estratégicos são evidenciados pela escolha dos canais de distribuição. A distribuição direta, preferencialmente dispersa em pequenos varejos tais como padarias, mercadinhos e mercearias revela uma preocupação não só com o presente, mas também com a própria sobrevivência no futuro. Se por um lado a entrega para um intermediário ou um grande varejista facilita a distribuição, por outro, reduz as disponibilidades de recursos financeiros para pagamento de contas imediatas do dia a dia. O quadro 2 mostra o impacto das atividades interdependentes nos resultados.

#### Quadro 2. Impacto das atividades interdependentes nos resultados

Atividades interdependentes	Aquisição	Processos internos	Vendas
O que impacta nos resultados?	Compra direta	Identificação de produtos que geram mais lucro	Venda direta e dispersa

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2014).

#### 4.2 Relacionamento Estratégico

A análise nesta categoria concentra-se em compreender a importância das relações sociais (construídas enquanto se realizam as atividades interdependentes), para os resultados estratégicos. Mais que uma descrição destas relações, o foco desta análise busca entender a

partir da percepção do empresário, a importância e a utilização do relacionamento como um recurso, visto que este “[...] não depende de sua existência, mas de sua utilização” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 7).

Neste caso, a opção por uma maior variedade de fornecedores para aquisição do insumo, bem como uma maior variedade na distribuição sugere a existência de um relacionamento importante. Percebe-se no processo de aquisição, a importância que o relacionamento estável tem para a empresa, ainda que isto não seja uma garantia total de que os produtores irão sempre fornecer. Isso se deve ao fato de um ou outro produtor deixar de fornecer, atraído somente pelo preço sem considerar outras variáveis. Perceber que a estabilidade é uma variável valorizada pelos produtores, foi primordial para enfrentar momentos difíceis como a investida de um concorrente agressivo que forçou o empresário a trabalhar com apenas 25% de sua capacidade tempos atrás. Porém, a investida do concorrente focada apenas no preço pago ao produtor significou o sacrifício do lucro, e até mesmo o pagamento das contas do dia a dia.

Ao trabalhar com apenas um quarto da capacidade produtiva e não ir à falência indica que a relação estável com os produtores não só foi valiosa, como também suficiente para a sobrevivência da empresa. Essa compreensão da importância do relacionamento converge com a perspectiva da estratégia como prática no que se refere ao entendimento dos fenômenos em um contexto social mais amplo já que os atores sociais não agem isolados (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, o proprietário tem consciência de como sua ação pode afetar o contexto social, bem como a consciência de que pode ser afetado.

A indicação do quanto o empresário está consciente a respeito do ambiente social, é sua percepção sobre o valor que os produtores dão a quem honra com os compromissos (pagamentos em dia), e o conseqüente impacto que isso pode causar para seus fornecedores. Desse modo, o pagamento em dia não constitui apenas uma obrigação financeira, mas também uma obrigação social.

Pelo exposto até aqui, há indicativos de que o relacionamento é tratado como um recurso para a empresa. E como tal, é valioso para a empresa porque dá condições de explorar oportunidades que surgem no ambiente (BARNEY, 2011). Tais oportunidades são abertas pela relação construída com a clientela e isso diminui o custo para inserir outros produtos.

A facilidade apontada acima reflete a escolha pelos canais de distribuição de forma mais dispersa e voltada para os pequenos varejistas. Assim, pode-se dizer que ao fazerem escolhas diferentes sobre as atividades que realizam ao longo da cadeia de valor, as empresas “podem acabar desenvolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades” (BARNEY, 2011, p. 63).

Sobre a questão da raridade, considerou-se o fato de que o recurso deve ser controlado por um número pequeno de empresas (BARNEY 2011). Se considerar o relacionamento em si mesmo, o critério da raridade parece a princípio não ser aplicável porque a atividade em que o empresário atua presume a necessidade de relações, mesmo que seja com intermediários. Porém, o que importa para esta análise é compreender se, e quantos concorrentes da empresa estudada aproveitam o relacionamento como um recurso. Sobre esta questão, o empresário relatou que seus concorrentes preferem utilizar contratos exclusivos a fornecer de forma mais dispersa e construir relacionamentos que possam ser explorados como

recursos valiosos. Isso indica que com base nos dados coletados e na perspectiva da visão baseada em recursos, a configuração (e não o relacionamento em si mesmo), pode ser considerada rara.

Em relação à imitabilidade, considera-se a dificuldade que qualquer empresa tem ao copiar a concorrente (BARNEY 2011). Neste ponto, o relacionamento por ser um recurso intangível o torna de difícil imitação. Não o relacionamento por si só, mas as características idiossincráticas, o torna difícil de ser copiado em sua totalidade. Outro fator que contribui para a dificuldade de imitar é o custo, não só financeiro, como também relativo ao tempo.

Por fim, a última questão do modelo VRIO busca responder como as políticas da empresa estão organizadas para dar suporte à exploração dos recursos valiosos, raros e custosos de imitar (BARNEY, 2011). Dentre outros componentes que são importantes para esta questão, o autor inclui os controles gerenciais informais, e neste caso o empresário se utiliza de valores culturais compartilhados socialmente no contexto em que ele atua, tais como a confiança e a fidelidade.

### ***4.3 Praticantes da Estratégia***

A noção descrita aqui a respeito de quem são os praticantes e o contexto onde eles realizam as atividades que contribuem para a estratégia converge com a perspectiva prática na medida em que considera também, como praticantes, aqueles indivíduos fora dos limites da organização (WHITTINGTON, 2006). Assim, em relação ao contexto onde os praticantes realizam suas atividades, foram identificados e classificados dois níveis: o intraorganizacional e o extraorganizacional.

### ***4.4 Nível Intraorganizacional***

Internamente, o estrategista pode ser qualquer indivíduo em qualquer nível da hierarquia. Pelo fato de concentrar o foco no nível onde as atividades são realizadas (nível micro), isso poderia implicar que o estrategista no ambiente interno seria necessariamente um funcionário. No entanto, não existe uma estrutura formal definida a respeito de níveis hierárquicos, nem procedimentos descritivos do que cada indivíduo realiza. Assim, o próprio empresário é ao mesmo tempo o principal articulador e executor das diversas atividades, inclusive atividades operacionais. Essa noção de que é o proprietário que pensa e realiza ao mesmo tempo as atividades do dia a dia, como o contato direto com o produtor até a distribuição dos produtos, indica que ele é o estrategista interno.

Para ser considerado o estrategista, não se está levando em conta apenas o fato de conhecer todos os processos da cadeia produtiva até a venda; a questão central é o papel que ele desempenha na identificação de aspectos que são relevantes para a estratégia e consequentemente para os resultados estratégicos. Em cada uma das atividades interdependentes, no mínimo um aspecto indica a importância do papel do empresário para os resultados. Na aquisição pode ser apontado o fato de trabalhar com uma reserva além da capacidade de processamento; no processo de produção, a identificação dos produtos que

necessitam de menos matéria-prima e geram mais lucro; e na venda, a preferência por canais de distribuição de pequeno porte.

#### 4.5 *Nível Extraorganizacional*

Dentre os atores externos que contribuem para o fazer estratégia, ou seja, “aqueles indivíduos fora da estrutura formal da empresa que também influenciam a estratégia” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 13), cabe destacar o papel dos vendedores de balcão. A maneira como eles procedem indica que podem ser denominados de praticantes extraorganizacionais da estratégia, já que ao intermediar a venda ele passa informações relevantes do consumidor final para o empresário.

#### 4.6 *Parcerias Informais*

Para compreender a importância destas parcerias para os resultados estratégicos é necessário recorrer às atividades interdependentes e as relações sociais construídas na realização das mesmas. A ideia é identificar os valores e normas compartilhadas que sustentam a relação estável entre empresa, fornecedores e clientes. Embora essa questão de valores e normas, esteja mais ligada às práticas, e esta não ser a unidade de análise neste trabalho, “não é possível estudar uma sem também abordar os aspectos da outra” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 10). No entanto, cabe enfatizar que essa abordagem é apenas para identificação, e não para uma análise mais profunda de tais valores e normas.

Um dos valores identificados que têm um papel importante para a estratégia trata-se da confiança mútua. Esta confiança diz respeito principalmente à certeza por parte dos fornecedores de que seus pagamentos serão feitos sem atrasos. Honrar os compromissos com os produtores de leite, além de ser uma obrigação da empresa, é algo que o empresário percebe como um compromisso fundamental para manter o fluxo de entrega constante, já que não existem contratos formais para o fornecimento. Outro valor importante destacado é a fidelidade, considerada pelo empresário com uma espécie de garantia.

Nota-se ainda que, há a necessidade de que estes valores sejam recíprocos. Se por um lado, no período em que há escassez de leite o empresário confia que o produtor não irá “falhar”; por outro, o produtor entende que no período em que há excesso de leite no mercado o empresário não irá recusar, já que repassa para terceiros e até mesmo para concorrentes, sem a necessidade de contratos formais. Ou seja, as negociações são feitas face a face.

Percebe-se que, tanto na aquisição como no ponto de venda, a opção por não fechar contrato formal tem um significado que permite compreender de que forma isso causa impacto nos resultados. Segundo o empresário, o contrato fixo com um cliente grande não só reduz o lucro, pelo fato deste ter poder de negociação, como também pode afetar a relação com o produtor na outra ponta, pois, um contrato encerrado significa redução na produção e consequentemente rompimento com o fornecedor da matéria-prima.

Essa preocupação em manter laços informais baseados em valores converge com a perspectiva prática mesmo que estes laços “[...] não sejam parte de uma estratégia formalmente planejada e articulada” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 8).



#### 4.7 Resultados Estratégicos

Nesta categoria, a análise consistiu em identificar a relação entre o modo como são realizadas as atividades cotidianas e os resultados. Considerou-se como resultados não apenas medidas de desempenho financeiras (como o lucro), mas também a sobrevivência, a vantagem competitiva e o crescimento da empresa.

Sobre as atividades realizadas no dia a dia, (como a aquisição direta, o máximo aproveitamento dos recursos internos e a venda direta) e o impacto no desempenho financeiro da empresa, percebeu-se que a otimização de recursos, a identificação dos produtos que geram maior valor agregado e a realização das atividades de modo diferente dos demais concorrentes do mesmo porte tem um impacto significativo no lucro.

Esse impacto pode ser explicado pelo aumento da receita com produtos de maior valor, mas que ao mesmo tempo carece de menos insumo para sua produção. Ou seja, produz-se mais, sem que isso implique necessariamente em aumento dos custos.

Percebe-se que esta noção de desempenho (financeiro e econômico) apresentado por Barney (2011) está presente na empresa CSS. Observa-se ainda que os resultados descritos acima estão relacionados às atividades realizadas no cotidiano. Se para Barney o desempenho financeiro e econômico coloca a empresa numa situação de vantagem competitiva, para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), essa vantagem competitiva é resultado das atividades estratégicas. Com relação à sobrevivência, a empresa CSS não só resistiu à concorrência, como também ao tempo, e já está há dezenove anos no ramo.

Por fim, um dos resultados estratégicos considerados aqui foi o crescimento. E nesse sentido, a empresa CSS ao longo dos dezenove anos de vida conseguiu crescer, não só em termos de ampliação de suas instalações, como também ampliou seu portfólio. As instalações além de ser uma exigência de órgãos ambientais, visou também atender as condições para aumentar a linha produtos. Como já descrito anteriormente, aumentar o portfólio é uma condição para que o produto seja aceito no ponto de venda, e nesse quesito a empresa pesquisada consegue oferecer sete diferentes tipos de produtos. Consequentemente o impacto se traduz em redução dos custos com transporte, aumento do desempenho logístico e o lucro, em função do maior volume de produtos entregue sem necessariamente aumentar os custos de distribuição.

Do mesmo modo que a sobrevivência, o crescimento é evidenciado como consequência das atividades realizadas no dia a dia da empresa. Embora Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) não tenham tratado especificamente do crescimento como um resultado, pode-se dizer, com base no caso estudado, que a sobrevivência depende, em parte, desse crescimento.

#### 5 Considerações Finais

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



No que tange aos resultados evidenciados pela análise das atividades cotidianas, observou-se o seguinte: a ampliação das instalações, a direção, a sobrevivência, a vantagem competitiva sustentável e o lucro. Como já descrito anteriormente, é importante entender estes resultados como efeitos da *práxis*, ou seja, “precisam estar relacionados à definição de estratégia como um fluxo de atividades situadas, realizadas socialmente [...]” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.14). Assim, pode-se dizer que os resultados têm como origem as atividades e os relacionamentos oriundos da realização das mesmas. **Sobre o impacto das atividades interdependentes nos resultados da empresa estudada**, especificamente na compra da matéria-prima percebe-se de forma clara que a preferência pela compra direta é um fator que impacta diretamente no lucro. Já no processamento, o fator que permite a empresa obter tal lucro é a identificação e o conhecimento dos produtos que geram maior valor agregado. Sobre a decisão de utilizar canais de distribuição de forma dispersa para venda entre varejistas de pequeno porte, o impacto é a possibilidade de cobrar um preço acima da média, já que a entrega geralmente é feita em pequenos volumes, se comparada com a de um grande varejista. Conseqüentemente, o lucro auferido na realização das atividades contribui para outro resultado como, o crescimento da empresa (representado pela ampliação das instalações). É importante enfatizar esta questão porque em outro contato o empresário revelou que há muita dificuldade em conseguir financiamento em instituições financeiras, e que se não fosse o capital próprio, seria difícil crescer.

Sobre as relações sociais, destaca-se o **papel do estrategista no nível extraorganizacional para os resultados da empresa estudada**, pois diante do que foi analisado observou-se que para a empresa é mais importante investir em alguém no ponto de venda do que investir em propaganda. A ausência desta ação de *marketing* é compensada pelo papel que o vendedor de balcão desempenha, revertendo-se assim em ganhos tanto para ele, e principalmente para a empresa. Ganha o vendedor porque é recompensado por ser o intermediador entre a empresa e o cliente final; e ganha a empresa porque o vendedor além de intermediador, fornece informações relevantes sobre a percepção dos clientes em relação aos produtos. Além disso, ao dispensar o intermediário, o vendedor assume esse papel, o que contribui para o aumento do lucro.

Outro aspecto considerado no estudo diz respeito ao **impacto do relacionamento na cadeia de valor para os resultados da empresa estudada**. Neste caso, os resultados percebidos estão relacionados à sobrevivência e à vantagem competitiva da empresa. Com relação à sobrevivência, constatou-se que, além de convergir com a ideia defendida na perspectiva da estratégia como prática social que a considera como um resultado, o relacionamento foi fundamental para a continuidade das atividades em um determinado momento da vida da empresa, ainda que com a capacidade de processamento reduzida.

Essa experiência vivida serviu para reforçar ainda mais a ideia da importância que os relacionamentos têm para a empresa. Nesse sentido, não basta apenas utilizar este recurso em momentos de dificuldades, e sim utilizar como meio de explorar ao máximo as oportunidades (mesmo que informalmente). Como foi observado na análise, o relacionamento sob a percepção do empresário pode ser considerado valioso, raro, difícil de imitar e é explorado como um recurso. Por esta razão pode-se inferir que, enquanto recurso, o relacionamento gera vantagem competitiva para a empresa.

## 6 Referências

- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; BURTON-TAYLOR, Sarah. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 59–98. 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2011.
- BARNEY, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991. v. 17. p. 99–120.
- BARNEY, Jay. B; HESTERLY, William. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v. 60, n. 5, 2007.
- JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif e WHITTINGTON, Richard. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 3-22, 2003.
- JOHNSON, Gerry *et al.* **Strategy as practice: Research, directions and resources**. Cambridge University Press, 2007. Disponível em: . Acessado dia 13. Jul. 2014.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- SEDETEC – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia. **Plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo de pecuária de leite e derivados do alto sertão sergipano**. Aracaju, 2008. Disponível em: [www.mdic.gov.br/...dwnl\\_1247147199](http://www.mdic.gov.br/...dwnl_1247147199). ...
- TURETA, César; LIMA, Juvêncio Braga de. Estratégia como Prática Social: O estrategizar em uma rede interorganizacional. **REV. ADM. MACKENZIE (RAM)**, v. 12, n. 6, ed. especial. São Paulo, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- WERNERFELT, Birger. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, Richard. **Strategy as Practice**. Long Range Planning. v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization studies**, v. 27. n. 5, p. 613-634, 2006.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

