



# ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E VBR: UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA

STRATEGY AS PRACTICE AND RBV: A THEORETICAL ARTICULATION

Recebido em 09.10.2014. Aprovado em 30.04.2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i1.499>

## Cleivaldo Santana Bento

[cleivaldo-bento@bol.com.br](mailto:cleivaldo-bento@bol.com.br)

Universidade Federal de Sergipe - UFS - São Cristóvão - SE - Brasil

## Ludmilla Meyer Montenegro

[ludmilla2907@gmail.com](mailto:ludmilla2907@gmail.com)

Universidade Federal de Sergipe - UFS - São Cristóvão - SE - Brasil

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma articulação teórica sob a ótica da estratégia como prática social e da Visão Baseada em Recursos (VBR), a fim de compreender como os resultados estratégicos são construídos a partir da *práxis* e da interação dos praticantes. Optou-se por utilizar, principalmente, os estudos de Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) por oferecerem conteúdo relevante para o desenvolvimento da articulação teórica pretendida. A VBR foi norteadada pelos estudos de Barney (1991), com ênfase em alguns conceitos relativos ao modelo VRIS. Ao longo do trabalho apresentou-se uma estrutura conceitual que pode ser tomada como ponto de partida para pesquisas sob a perspectiva prática. Articulação entre as teorias busca apresentar como a estratégia como prática pode preencher algumas lacunas a que a VBR não tem respondido a contento.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática social. Visão baseada em recursos. Resultados estratégicos.

### ABSTRACT

This paper aims to present a theoretical articulation between the strategy as practice and the Resource Based View (RBV), in order to understand how the strategic outcomes are constructed based on the praxis and the interaction among practitioners. The studies of Johnson, Melin and Whittington (2003) and Jarzabkowski, Balogun and Seidl (2007) were the main references because they provide relevant content to the development of the intended theoretical articulation.

The RBV was presented based on the assumptions of Barney (1991), with an emphasis on the VRIS model.

A conceptual structure was presented throughout the paper and it can be taken as a starting point to researches under the practice perspective. The articulation between the theories tries to present how the strategy as practice can fill some gaps that the RBV has not been answering properly.

**Keywords:** Strategy as a social practice. Resource based view. Strategic outcomes.

### Introdução

A literatura sobre o campo da administração estratégica é vasta e cresce a não só em termos de produção, mas também no que se refere à ampliação das visões sobre o tema (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Nos últimos anos, ampliou seu escopo com produções de autores como Johnson, Melin e Whittington (2003), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que buscam enfatizar outras formas de enxergar o campo. Nesse contexto, insere-se uma nova perspectiva conhecida como estratégia como prática social, a qual lança o foco para a estratégia buscando compreender como ela ocorre de fato. Por isso, dentre 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.

Embora já houvesse a preocupação de mudar o foco de análise para as interações humanas no cotidiano, Johnson, Melin e Whittington (2003) dão sua contribuição ao assumirem o desafio de realizar um trabalho com ênfase nas microações realizadas pelos diversos atores sociais, as quais podem ser relevantes para a formação e implementação da estratégia e, conseqüentemente, para os resultados estratégicos. É importante salientar que, embora Johnson, Melin e Whittington (2003) tenham orientado a análise especificamente para o nível micro-organizacional, estudos com base na estratégia como prática podem ser orientados tanto para a análise das atividades cotidianas em outros níveis da organização, como podem também incluir o ambiente social em que a empresa está inserida.

Outra contribuição importante para a estratégia como prática está no trabalho de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que, além de trazer conceitos importantes, propõe um modelo com as possibilidades de realizar pesquisa com base na abordagem referida acima. É importante ressaltar que, entre as possibilidades de análise propostas pelos autores, ainda há uma que é pouco explorada: a interconexão entre *práxis* e praticantes. Em outras palavras, a *práxis* está relacionada à ideia de cotidiano, de fluxo de atividades, enquanto os praticantes da estratégia são os atores sociais que estão imersos no fazer estratégia.

Além do modelo proposto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) reafirmam o que foi elucidado por Johnson, Melin e Whittington (2003) ao reconhecerem a contribuição de outras teorias para o campo da estratégia. Portanto, para esses autores a perspectiva da estratégia como prática social pode ser articulada com outras temáticas que poderão enriquecer o escopo de análise proposto pela estratégia como prática, trazendo elementos da temática que sirvam para aprofundar os entendimentos do fenômeno estudado. Uma dessas possibilidades diz respeito à VBR (Visão Baseada em Recursos), que tem como referência o modelo de Barney (1991). Para esse autor, a posse de um recurso (ou recursos) que seja valioso, raro, difícil de imitar e não substituível implica a obtenção de um resultado estratégico que é a vantagem competitiva sustentável, principalmente se tal recurso for caracterizado como intangível (relacionamentos, experiências, reputação). Entretanto, a VBR não explica como os recursos são constituídos e configurados, por isso uma análise minuciosa das atividades diárias de uma organização pode revelar as origens deles, e a perspectiva da estratégia como prática fornece um arcabouço teórico que permite essa compreensão.

Desse modo, o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta teórica de pesquisa sob a ótica da estratégia como prática social e da VBR, a fim de compreender como os resultados estratégicos são construídos a partir da *práxis* e da interação dos praticantes. O trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a perspectiva da estratégia como prática social; em seguida, discorre-se sobre a VBR, depois desenvolve-se uma possibilidade de articulação entre as teorias. Por fim, são elencadas as considerações finais e as referências.

## **Referencial teórico**

Inicialmente serão apresentados alguns aspectos da estratégia como prática social, seus conceitos e o modelo (estrutura conceitual para análise da estratégia como prática social) como ponto de partida para realizar uma pesquisa neste campo, baseando-se principalmente nos estudos de Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Na sequência, o trabalho abordará noções da visão baseada em recursos, norteadas pela ótica de Barney (1991), e, por fim, apresenta um tópico que trata sobre a possibilidade de articulação entre as duas perspectivas.

## **Estratégia como prática social**

Um importante passo para compreender a estratégia como prática é começar pela ideia de que formulação e implementação não são dois processos distintos. Para Johnson, Melin e Whittington (2003, p. 12), que propuseram o que eles denominam de visão baseada na atividade, “a maior implicação de uma perspectiva micro no fazer estratégia é o rompimento da dicotomia conteúdo processo”. Desse modo, realizar estudos com base na perspectiva em questão, exige do pesquisador uma aproximação do contexto em que a estratégia ocorre de fato. É importante frisar que, embora Johnson, Melin e Whittington (2003) tenham sugerido a pesquisa com o foco orientado especificamente para o nível micro, a estratégia como prática está preocupada também com outros níveis da organização e com o contexto no qual a organização se insere, pois para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), “micro fenômenos precisam ser compreendidos no seu contexto social mais amplo”, já que os indivíduos não agem desconectados do ambiente, visto que eles são influenciados pelas diferentes instituições a que eles pertencem (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Assim, a 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). Nesta mesma linha de raciocínio, entender a maneira como os praticantes interagem influenciados pelo ambiente social é essencial, pois elementos idiossincráticos constituintes de tal interação, quando identificados, podem ser de grande relevância para a estratégia.

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 e SEIDL, 2007) *apud* (Orlikowski, 1992, 2000; Orr, 1996; Schatzki *et al.*, 2001). Seguindo esse movimento, a estratégia como prática social busca responder a 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 e WHITTINGTON, 2003, p. 3)”.

A perspectiva da estratégia como prática social, segundo Tureta e Lima, (2011, p. 77), “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”.

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). Nesta 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.

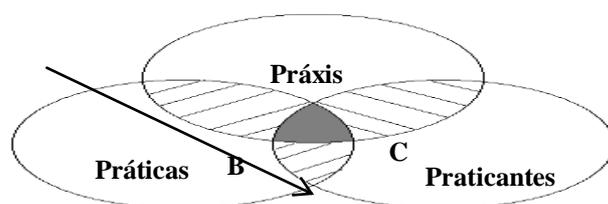
Conforme enfatizam Montenegro e Bulgacov (2014, p. 250) *apud* Jarzabkoski (2005), “prática é a estratégia enquanto fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, deliberação e emergência, pensar e agir, [...]”; já os “praticantes são vistos como indivíduos sociais, interagindo com as circunstâncias sociais envolvidas no fazer 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 e 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). Dessa forma, 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 extraorganizacional 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**, que 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 podem ser um ponto de partida para empreender uma pesquisa no campo da estratégia como prática. No entanto, 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” (JARZABKOVSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007, p. 10).

### *Strategizing*



**Figura 1.** Estrutura conceitual para análise da estratégia como prática social  
**Fonte:** adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

---

A proposta publicada no artigo intitulado “*Strategizing: os desafios de uma perspectiva prática*” apresenta, além das possibilidades que podem ser tomadas como ponto de partida para a pesquisa da estratégia como prática social, cinco questões essenciais para o delineamento de pesquisas empíricas. No entanto, neste ensaio apenas três questões serão abordadas.

Sobre as possibilidades de realizar uma pesquisa no referido campo, o estudo indica que “ainda há pouco trabalho empírico que busca entender a interconexão entre prática (*práxis*) e praticantes”. (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007, p. 21). Esta constatação sugere que a maior parte dos estudos tem se concentrado em compreender as relações entre práticas e praticantes, práticas e *práxis*, e na confluência entre os três elementos, conhecida na abordagem da estratégia como prática como “o fazer estratégia” ou *strategizing*. Concentrar a análise na *práxis* e nos praticantes exige um foco analítico orientado para o nível micro na busca de aspectos minuciosos que compõem tanto as atividades, como os aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos.

Já em relação às questões levantadas, uma delas diz respeito ao que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam ser “[...] da natureza humana buscar uma definição para cada conceito”, ou seja, uma das questões propostas consiste em responder: o que é estratégia? Se for levado em consideração que a maioria das pesquisas no campo da estratégia em geral tem dado ênfase à visão tradicional, a resposta pode ser: um plano pré-concebido ou deliberado. Por outro lado, se forem consideradas as diversas visões sobre o tema, a resposta não será a mesma. Isso significa que o argumento depende da perspectiva adotada, ou que esta resposta nem sempre seja um consenso entre as mais variadas visões.

Corroborando a afirmação acima, em seu livro intitulado *O que é estratégia*, Whittington (2002, p. 2) enfatiza que “não existe muita concordância a respeito da estratégia”. “Na verdade, há quase tantas definições desses conceitos quantos livros escritos sobre eles (BARNEY, 2011, p. 4)”. Além de não haver consenso sobre a definição do que é estratégia, para a perspectiva da estratégia como prática social esse problema decorre da dificuldade de determinar entre as diversas atividades realizadas socialmente, quais são estrategicamente relevantes. Sendo assim, a preocupação deve ser então em identificar as atividades estratégicas e não com aspectos conceituais.

Especificamente para a proposta deste trabalho, consideram-se como estratégicas aquelas “[...] atividades que constituem o dia a dia da organização que estão relacionadas com os resultados estratégicos” (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003, p. 3). Embora os resultados (com base em indicadores econômicos) sejam as medidas admitidas em pesquisas com o foco tradicional, na perspectiva da estratégia como prática social essas medidas não precisam ser necessariamente adotadas (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Para Canhada e Bulgacov (2009, p. 11), “práticas e atividades estratégicas acarretam vários resultados organizacionais que podem ser mensurados ou não”. Caso exista mensuração, diferentes indicadores tais como os econômicos, os financeiros ou os sociais, podem ser usados. No entanto, 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, que têm consequência nos resultados para a direção e ou sobrevivência do grupo, organização ou indústria” (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007, p.14).

Ao fazer referência aos resultados como algo relacionado às atividades realizadas socialmente, isso presume a necessidade de compreender suas causas ao invés de compreender apenas os resultados em si. Por isso, é necessário empreender uma análise minuciosa das atividades realizadas (nível micro), para então identificar, entre elas, quais podem ser definidas como

estratégicas.

Voltando às outras questões, até aqui uma foi respondida, e, entre elas, uma consiste em saber o que os estrategistas fazem. Esta pergunta está ligada diretamente às possibilidades de realização de pesquisa que busca entender a relação entre práticas e praticantes, ou seja, o ponto focal direciona para práticas específicas nas quais os praticantes se engajam enquanto estão fazendo estratégia. Neste caso, “práticas específicas incluem: reuniões, *workshops*, gerenciamento de processos e formas discursivas” (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007, p. 13).

Em relação à questão levantada que discute a análise dos estrategistas, bem como o que suas ações explicam, tem a ver com as consequências ou impactos que as ações dos indivíduos causam para a estratégia. Nesse sentido, esta questão preocupa-se em relacionar atividades (nível micro) com os resultados estratégicos (nível macro). Sobrevivência e vantagem competitiva da empresa são exemplos de resultados plausíveis na perspectiva em questão.

Por fim, outra questão importante para este ensaio é a que trata das possibilidades de realizar pesquisas contando com as mais variadas temáticas do campo social. Como já foi citado anteriormente, a perspectiva da estratégia como prática social não pretende romper ou negar as teorias existentes, mas sim trazer para um primeiro plano as ações humanas diárias que são importantes para a formação da estratégia. Desse modo, esta abordagem não tem a intenção de ser uma teoria em si mesma, havendo então a possibilidade de articular a pesquisa com outras correntes do pensamento estratégico (BALOGUN *et al.*, 2003) *apud* (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007, p. 19).

Um exemplo de estudo concentrado na relação prática e praticantes e que utilizou como referência a perspectiva da estratégia como prática social articulada com outra temática será discutida mais adiante. Na seção 2.2, será tratada uma dessas teorias com a qual a estratégia como prática pode ser articulada.

### **Visão baseada em recursos (VBR)**

Embora a teoria da visão baseada em recursos tenha ficado conhecida através do trabalho de Wernerfelt (1984), o autor reconhece que “a ideia de olhar a firma como um conjunto de recursos faz voltar ao trabalho original de Penrose (1959)”. Um dos motivos de a origem da visão baseada em recursos ser atribuída à autora é a premissa de que as empresas obtêm vantagem aproveitando as imperfeições do mercado e que, “ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou ‘recursos’” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 202).

Capacidades únicas e recursos foram mais tarde objeto de estudo para o trabalho desenvolvido por Wernerfelt (1984) com o título *A visão baseada em recursos da firma*, no qual buscou delinear, entre outros, o conceito de “recurso”. Entre os recursos que podem gerar altos retornos, o autor cita: marcas, emprego de habilidades pessoais, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc.

Sobre as capacidades, o próprio autor reconhece dez anos mais tarde que seu estudo não tinha influenciado o campo da pesquisa em estratégia pelo menos até 1990, “quando Prahalad e Hamel popularizaram suas ideias a respeito das capacidades dinâmicas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 203). Apesar da popularização, o autor indaga o motivo pelo qual o trabalho nunca ganhou tal influência antes.

Entre algumas justificativas, Wernerfelt (1995, p.171) aponta que o trabalho original era “muito resumido e abstrato, destacando tanto a praticidade quanto a generalidade de ideias”. Além disso, percebe-se que, pelo menos até 1990, o conceito de recursos para muitos pesquisadores

ainda era um aglomerado de ideias indefinidas, e os trabalhos subsequentes estavam tomando várias direções para compreender recursos específicos, como as capacidades dinâmicas, por exemplo.

Em um estudo publicado por Barney (1991, p. 101), o conceito ganhou mais profundidade e clareza ao considerar como recurso “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. controlados por uma empresa”. Estes recursos ainda podem ser classificados como: recursos de capital físico, que inclui tecnologia, prédios e máquinas, matérias-primas; recursos de capital humano como treinamento, experiência, relacionamentos, etc. e recursos de capital organizacional como a estrutura formal e as relações informais entre grupos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 203).

Vale destacar que, entre os recursos classificados como capital humano, a experiência e os relacionamentos são duas variáveis que consistem em desafios tanto para as organizações que as possuem, como para aquelas que pretendem obtê-las. Para as que detêm tais recursos, o desafio diz respeito à capacidade de explorar o potencial e a mensuração do impacto nos resultados. Já para as organizações que não dispõem de tais recursos, o desafio consiste não apenas em desenvolver, mas que durante este desenvolvimento o recurso tome um caráter único que permita à empresa obter uma *performance* diferente da de suas concorrentes.

Ao analisar a ligação entre as características internas e *performance* da empresa, Barney (1991) parte de duas premissas que dizem respeito às características dos recursos: heterogeneidade e mobilidade dos recursos. Para este autor (p. 101), “dentro de um mesmo setor, empresas podem ser heterogêneas a respeito dos recursos que elas controlam”, como também estes recursos “podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas”. Isso significa que há peculiaridades inerentes a uma determinada empresa que não podem ser adquiridos por outra, principalmente quando se trata de recursos intangíveis. Entre esses recursos, incluem-se os relacionamentos, os processos produtivos, a cultura organizacional, entre 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 será descrito cada um desses atributos.

Para Barney (1991), um recurso é valioso quando explora oportunidades ou neutraliza as ameaças. No que tange a essa questão da exploração do recurso, a VBR converge para o que defende Johnson, Mellin e Whittington, 2003, p. 7 no sentido de que tal recurso “[...] não depende de sua existência, mas de sua utilização”. Quanto à questão da raridade, está ligada ao fato de o 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.

Porém, o fato de ser considerado um recurso estratégico por fato de atender a algum dos critérios acima, não garante que ele venha dar para a empresa uma vantagem competitiva sustentável. A “vantagem competitiva (sustentável ou de outra forma) só se reverte para as empresas que têm recursos valiosos e raros [...]” (BARNEY, 1991, p. 106). Além disso, é necessário que esses recursos incomuns sejam controlados por um pequeno número de empresas.

Ainda que o recurso seja valioso, mas não necessariamente raro, não significa que não tenha importância. Para Barney (1991), ter um recurso valioso, mesmo que seja comum a outros concorrentes, ajuda a empresa a criar estratégias que a coloquem em situação de paridade. E, nessa condição, a chance de sobrevivência aumenta.

Assim, um recurso intangível (como aqueles citados anteriormente), mesmo não sendo raro (porque um grande número de empresas pode desenvolver esta capacidade), pode ser explorado como um recurso valioso de modo que venha ajudar a empresa a garantir sua sobrevivência. Quanto à dificuldade de imitar, estes recursos consistem em elementos caracterizados pela idiosincrasia e, portanto, difícil de serem reproduzidos com perfeição.

Essa dificuldade ocorre por três fatores: os fatores históricos únicos, a ambiguidade causal e a complexidade social. Por fatores históricos consideram-se elementos que emergem ao longo do tempo, como a cultura. A cultura, além de ser um exemplo de recurso que dificilmente pode ser imitado porque existem peculiaridades inerentes a ela que não são possíveis de serem adquiridas por outras empresas, é também um exemplo que explica a ambiguidade causal.

Para Barney (1991, p. 108), ambiguidade causal existe quando a conexão entre os recursos controlados por uma empresa e uma vantagem competitiva sustentável não é entendida ou apenas é entendida em parte e de maneira muito imperfeita. Nessas condições, nem mesmo a organização que possui recurso estratégico consegue reproduzir com perfeição. Parece improvável que a própria empresa não consiga copiar um recurso que é seu, mas ao mesmo tempo é esta incapacidade de compreender que pode garantir a vantagem sustentável.

Barney explica que isto acontece pela complexidade e interdependência entre os recursos, visto que a empresa é um conjunto que combina capital físico, humano e organizacional. É importante observar que, além da complexidade e interdependência, esses recursos têm aspectos diferentes que podem ser classificados em tangíveis e intangíveis.

Como aspecto intangível, pode ser relacionado um fenômeno que o autor chamou de complexidade social, ou seja, trata-se um fenômeno implícito, porém, quando combinado com outros recursos pode ser estratégico. Barney (1991, p. 110) cita como complexidade social, por exemplo, as relações interpessoais entre gerentes da empresa, a cultura e a reputação diante dos fornecedores e clientes. Por esse ponto de vista, percebe-se que não são apenas os recursos tangíveis que podem se tornar estratégicos para uma determinada empresa.

Para o autor (1991, p. 107) “se apenas poucas empresas possuem tais reputações, então eles são raros”, e conseqüentemente constituem uma vantagem competitiva sustentável. Assim, é possível explicar por que algumas empresas dotadas dos mesmos recursos e operando no mesmo mercado podem ter *performances* diferentes. Nesse sentido, Johnson *et. al.* (2007, p.25) concordam com esta ideia quando afirmam que “empresas fazem melhor que outras porque elas têm ativos (invisíveis) superiores àqueles de suas rivais”.

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 incluem 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. Por isso, o potencial competitivo depende da forma como esses componentes são combinados, já que para Barney (2011, p. 71) eles têm, “isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva”.

Um recurso é?

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↕	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

**Quadro 1.** O Modelo VRIO

**Fonte:** Barney (2011, p. 72).

### **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 e WHITTINGTON, 2003, p. 6)”, e entre estas contribuições se insere a visão baseada em recursos. Mais tarde, em outro trabalho, Johnson *et al.* (2007, p. 25) chamam a atenção mais uma vez para a necessidade de realizar mais estudos com base nas teorias relacionadas acima, a fim de “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”.

A referência às rotinas e às atividades (mesmo as informais) sugere uma análise da *práxis*. Do mesmo modo, está implícito que tais rotinas e atividades são realizadas pelos atores da estratégia, subentendendo-se a necessidade de um entendimento detalhado acerca da relação *práxis* e praticantes.

Por outro lado, a alusão à vantagem competitiva é uma forma indireta de estabelecer uma ligação entre as perspectivas da estratégia como prática social e a visão baseada em recursos, na medida em que tal vantagem é um resultado ou consequência das atividades cotidianas. Diante disso, ao analisar as atividades no contexto em que são realizadas com o intuito de encontrar evidências de que os resultados são efeitos delas, isso sugere que é uma tentativa de estabelecer a ligação entre a *práxis* (atividades rotineiras realizadas pelos praticantes) com resultados macro (como a vantagem competitiva), que tem sido o foco da VBR. 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. Dessa forma, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentaram um modelo com três elementos que podem ser analisados individualmente ou conjuntamente, explorando as possibilidades de interrelação entre eles, além da possibilidade de articulação com outras temáticas.

Diante dos elementos apresentados no modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), compreender a relação *práxis* e praticantes e a sua consequência para os resultados, além de constituir um desafio, é uma forma de articular as duas perspectivas na medida em que aspectos relevantes das atividades cotidianas realizadas pelos atores sociais possam ser evidenciados. Dessa forma, a perspectiva da estratégia como prática pode responder a algumas das críticas que frequentemente são atribuídas à visão baseada em recursos, no que se refere ao direcionamento dos estudos para o nível macro, e por consequência, à pouca importância dada às atividades em outros níveis da organização (JOHNSON, MELIN e 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 e

WHITTINGTON, 2003, p. 6).

Assim, para a VBR, um resultado macro como a vantagem competitiva pode ser explicado como consequência da satisfação do consumidor. No entanto, se a análise fica restrita a esse critério, a “questão de como recursos valiosos são construídos e como geram retornos superiores [...]” permanece como ponto obscuro (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003 *apud* PRIEM e BUTLER, 2001).

Por outro lado, 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 seu estudo, Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007) encararam o desafio de articular a RBV 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 esse 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.

Voltando ao estudo de Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007): a pesquisa teve como finalidade comparar duas instituições financeiras europeias do mesmo porte, operando no mesmo ambiente, mas que apresentavam desempenho diferente. A conclusão a que se chegou após uma análise criteriosa foi que o resultado (satisfação dos clientes) teve como fator crítico a coordenação efetiva da equipe em uma das instituições.

No Brasil, pode-se destacar, como uma tentativa de ligação das perspectivas estratégia como prática social e visão baseada em recursos, o trabalho realizado por Abib, Bulgacov e Amorim (2007). O estudo foi desenvolvido com a finalidade de compreender o comportamento da estrutura informacional dentro do processo decisório como um potencial recurso. Embora não tenha se restringido à análise da relação *práxis* e praticantes, como sugere este ensaio, vale destacar a articulação feita com a VBR.

### Considerações finais

No momento em que a ação humana é reconhecida como um elemento essencial para a estratégia, faz-se necessário trazer para o primeiro plano um olhar para o que realmente as pessoas fazem. Nesse sentido, a estratégia como prática social (EPS) se apresenta como uma abordagem que amplia os limites do campo de pesquisa em estratégia, uma vez que busca

compreender atividades cotidianas realizadas pelos diversos autores sociais e a importância de suas interações no fazer estratégia. Além disso, a EPS não rompe necessariamente com outras correntes do pensamento em estratégia, o que significa que estudos podem ser desenvolvidos tomando como base a abordagem EPS, mas podendo ser articulados com outras teorias.

Nessa linha de pensamento, este artigo procurou apresentar uma proposta teórica de pesquisa sob a ótica da estratégia como prática social (EPS) e da visão baseada em recursos (VBR), visando contribuir para estudos que venham a ser desenvolvidos no futuro.

Essa necessidade de desenvolver mais estudos explorando essa relação (EPS *versus* VBR) surge, de um lado, pela carência de estudos que trabalhem, de forma aprofundada, a conexão entre *práxis* e praticantes e de outro, para aprofundar os conceitos desenvolvidos pela VBR, visto que esta perspectiva ainda carece de mais evidências baseadas em experiências que sejam plausíveis para sustentar tais conceitos teóricos. Esta é uma questão importante para a VBR no sentido de superar as críticas que recebe em relação à ideia de que seus conceitos são abstratos. Outro ponto obscuro na VBR diz respeito à elucidação de como tais recursos são originados pelo fato de esta abordagem priorizar o nível macro organizacional. E neste ponto, a articulação com a estratégia como prática é de fundamental importância para explicar como tais recursos também podem ser gerados por meio das microatividades cotidianas (*práxis*) dos **praticantes** que interagem com as circunstâncias e com os elementos do ambiente em que estão inseridos.

Uma forma peculiar de realizar uma atividade e o modo de se relacionar socialmente, levando em consideração as peculiaridades do ambiente, são exemplos de como fazer um estudo direcionado para a relação *práxis* e praticantes. Já do ponto de vista da VBR, essa forma diferenciada de realizar uma atividade e de se relacionar tem o potencial de constituir um recurso importante para a empresa. Trata-se de um potencial pelo fato de o recurso depender não apenas de sua existência em si, mas da identificação e da utilidade que se dá a ele. E tal recurso só se reverterá em vantagem competitiva sustentável se for valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir.

## **Referências**

ABIB, Gustavo; BULGACOV, Sergio e AMORIM André L. M. do. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 4, n. 3, 2007, p. 333-352.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C., BURTON-TAYLOR, S. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human relations*, v. 60, n. 1, p. 59-98. 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17. p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CANHADA, Diego I. Dias; BULGACOV, Sérgio. **Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos**: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v. 45, n. 1, p. 7-32, 2011.

JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*. v. 60, n. 5, 2007.

JOHNSON, G., MELIN, L., WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p. 3-22, 2003.

- JOHNSON, G. *et. al.* **Strategy as practice**: Research, directions and resources. Cambridge University Press, 2007. Disponível em: Acessado dia 13. Jul. 2014.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de Sentidos em Práticas de um Processo Estratégico: Um Estudo de Casos Múltiplos em Duas IES do Estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.
- TURETA, C., LIMA, J. B. Estratégia como Prática Social: O estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista Administração Mackenzie (RAM)**, v. 12, n. 6, ed. especial. São Paulo, 2011.
- WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p. 171-180, 1984.
- WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**: Ten years after. Strategic Management Journal. v. 16, p. 171-174, 1995.
- WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice**. Long Range Planning. v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization studies**, v. 27. n. 5, p. 613-634, 2006.