

# DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E ESTRATÉGICAS PRÁTICAS: UM ESTUDO NA PEQUENA EMPRESA ARAGÃO STUDIO

Flávia Karla Gonçalves Santos<sup>1</sup>  
Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira<sup>2</sup>  
Jefferson Reis Guimarães Andrade<sup>3</sup>  
Joenison Batista da Silva<sup>4</sup>  
Ronalty Oliveira Rocha<sup>5</sup>

---

1 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes – UNIT; Especialista em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário e em Docência e Tutoria em Ensino a Distância; Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Sergipe – UFS. E-mail: karlinhayellow@yahoo.com.br

2 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes – UNIT; Especialista em Auditoria e Perícia Contábil; Especialista em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário. E-mail: cristina\_aju@hotmail.com

3 Mestre e Graduado em Administração – UFS. E-mail: jefferson\_reis@unit.br

4 Mestre em Administração – UFS; Graduado em Ciências Contábeis – UFS. E-mail: joenisonbatista@hotmail.com

5 Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração PROPADM/UFS, da Universidade Federal de Sergipe – UFS. E-mail: ronaltyrocha@gmail.com

## RESUMO

Para manter-se atuando em ambiente de elevada competição, as pequenas empresas buscam adaptar-se e desenvolver medidas estratégicas de forma prática, em atendimento a um contexto específico, visando minimizar as incertezas relacionadas ao ambiente e a dependência de recursos. Assim, o artigo buscou analisar o processo de formação da estratégia de uma pequena empresa a luz da estratégia como prática e da teoria da dependência de recursos. Trata-se de um estudo de caso único de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os informantes-chave selecionados. Por fim, concluiu-se que as estratégias na pequena empresa avaliada são implementadas a partir das necessidades cotidianas, buscando solução imediata ou transitória de problemas, bem como o aproveitamento de oportunidades mercadológicas, na busca do equilíbrio organizacional e financeiro da empresa, sempre de forma prática, a partir do ambiente e das demandas momentâneas do mercado.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Prática; Recursos; Pequena Empresa.

## ABSTRACT

In order to remain in an environment of high competition, small companies seek to adapt and develop strategic measures in a practical way, in response to a specific context, in order to minimize uncertainties related to the environment and dependence on resources. Thus, the article sought to analyze the process of forming the strategy of a small company in the light of strategy as a practice and the theory of resource dependence. This is a unique case study of a qualitative nature. Data were collected through semi-structured interviews with key informants selected. Finally, it was concluded that the strategies in the small company evaluated are implemented from daily necessities, seeking immediate or transient problems, as well as the use of market opportunities, in search of the organizational and financial balance of the company, always in a way practice, from the environment and the momentary demands of the market.

## KEYWORDS

Practical Strategy. Resources. Small business.

## 1 INTRODUÇÃO

O impacto positivo das pequenas empresas na economia e no desenvolvimento de uma região vem sendo constantemente abordada pela literatura, especialmente por gerar 52% empregos formais no país, 40% dos salários pagos e contribuir com 27% para Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2013; 2014; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Todavia, as pequenas empresas, quando comparadas às grandes organizações, enfrentam diversos desafios de gestão, pois, geralmente em virtude do seu porte, apresentam escassez de recursos financeiros, baixo poder de barganha, incerteza de mercado quanto à criação de produtos inovadores; dificuldades na obtenção de crédito; dificuldades em arcar com o custo de comercialização dos produtos relativos à inovação, além da elevada competição globalizada em virtude das transformações nas tecnologias de comunicação e comercialização (LEE *et al.*, 2010; VAN DE VRANDE *et al.*, 2009).

Assim, para sobreviver neste ambiente de elevada competição, as pequenas empresas tendem a adaptar-se e desenvolver medidas que venham a auxiliar na gestão da elaboração de suas estratégias, minimizando as incertezas relacionadas ao ambiente e a dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Desta forma as estratégias podem ser analisadas a partir da sua prática, ou seja, das ações estratégicas que são adotadas em atendimento a um contexto específico. Esta perspectiva posiciona a estratégia como algo que as pessoas das organizações fazem, ou seja, a estratégia como uma ação (ALMEIDA; SALES, 2011; PACAGNAN *et al.*, 2011)

A abordagem da Estratégia Prática contrapõe o modelo tradicional das Políticas Estratégicas, amplia os conceitos estratégicos e promove, conforme mencionam, a incorporação tanto dos processos de concepção, execução e implementação; quanto das habilidades dos estrategistas, as tecnologias envolvidas no processo estratégico (JOHNSON *et al.*, 2007; SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014).

Assim, o objetivo da pesquisa é analisar o processo de formação da estratégia, em uma pequena empresa à luz da estratégia como prática e da teoria da dependência de recursos. Este estudo utilizou-se de informações de uma empresa de pequeno porte no ramo de fotografia e formaturas na cidade de Aracaju, a empresa Aragão Studio, instalada na região central da cidade.

Além da introdução, este estudo está estruturado em quatro partes: a segunda apresenta a fundamentação teórica, que deu sustentação para o desenvolvimento do estudo, conceituando a Teoria da Dependência de Recursos e a Estratégia como Prática, a terceira descreve sobre os aspectos metodológicos, a quarta apresenta e analisa os dados da pesquisa. Por fim, são elencadas as conclusões e as considerações finais.

## 2 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), a teoria da dependência de recursos parte do pressuposto de que as decisões são tomadas no interior das or-

ganizações, de que essas decisões devem sempre levar em consideração o ambiente no qual estão inseridas e que o dirigente tem papel preponderante nessas decisões, tendo o propósito de relacionar a firma ao ambiente.

A perspectiva dessa teoria reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos e/ou gerenciar os recursos existentes (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Para as empresas que detêm recursos, o desafio diz respeito à capacidade de explorar o potencial e a mensuração do impacto nos resultados, visando uma performance exitosa. 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 (BENTO; MONTENEGRO, 2015).

De acordo com Rossetto e Rossetto (2005), as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem-se ao ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício. Então para reduzir a dependência externa, as organizações controlam e influenciam o ambiente (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976 *apud* CAMILO; MARCON, 2012).

Vale ressaltar que o comportamento organizacional não recebe apenas influências de fatores internos (liderança, interações sociais, cultura organizacional), mas também externos, ainda que mutuamente relacionados. As organizações dependem do seu ambiente para acessarem recursos que necessitam para sobreviver (financeiros, materiais, humanos) (MENDONÇA; ARAUJO, 2011).

As firmas, ao adotarem as estratégias, desenvolvem mecanismos que visam proteger seus interesses e reduzir as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, denominando-se assim, como um organismo ativo, que é capaz de responder às influências do ambiente externo com adoção de estratégias voluntaristas decorrentes de sua iniciativa (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976 *apud* CAMILO; MARCON, 2012).

Portanto, mudança no ambiente, podem impactar nos requisitos exigidos para a organização ter acesso aos mesmos recursos, gerando a necessidade de a empresa administrar esta re-

lação com o ambiente para que possa diminuir os riscos gerados pela mudança (MENDONÇA; ARAUJO, 2011).

Nesse sentido Mendonca e Araujo (2011) esclarecem que a interdependência com o ambiente externo para o acesso a recursos provoca as seguintes consequências: a) A interdependência, associada a disponibilidade de recursos relativa à demanda, ou seja, em ambientes de maior oferta de recursos sobre a demanda, a dependência das organizações sobre os recursos é menor. b) A interdependência, a qual acontece entre organizações que trocam recursos no mesmo ambiente, ligando as organizações por meio do fluxo de transação.

### 3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Segundo Whittington (1996), há quatro perspectivas básicas sobre a estratégia: planejamento, política, processo e prática. A abordagem prática baseia-se nas percepções da escola de processo, mas retoma ao nível gerencial, preocupando-se como os estrategistas agem. Assim, a estratégia passa a ser entendida como algo que as pessoas fazem, deixando de ser apenas algo que as organizações têm (ALMEIDA; SALES, 2011).

O crescimento da estratégia como prática, como um campo de investigação surge a partir de uma crescente insatisfação com a pesquisa de estratégia convencional (somente o grupo de elite seria capaz de agir estrategicamente) e torna-se cada vez mais influenciada por preocupações mais amplas, resgatando a preocupação com o indivíduo (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Diante do exposto, a perspectiva prática é uma preocupação para a eficácia dos estrategistas e não apenas das organizações. Estrategistas eficazes certamente precisam saber sobre as técnicas analíticas de planejamento, as opções apropriadas de política a processos organizacionais de decisão e implementação e também ao domínio da prática (WHITTINGTON, 1996). Nesta perspectiva, a estratégia é concebida como uma prática social, cujo foco de análise está em como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem (ALMEIDA; SALES, 2011). Com isso, nota-se a importância de se

saber quem é o estrategista e saber como estes indivíduos desenvolvem as suas estratégias (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

E,

A preocupação central se relaciona com o que as pessoas envolvidas na elaboração da estratégia realmente fazem e como isto influencia nos resultados institucionais. [...] como as pessoas de fato seguem com seu trabalho dentro das organizações. (ALMEIDA; SALES, 2011, p. 2).

A abordagem baseada na prática busca compreender a dinâmica da estratégia com base nas atividades e práticas realizadas pelos praticantes no cotidiano organizacional, a partir do entendimento de três dimensões: *práxis* (fluxo de atividade em que a estratégia é realizada, o trabalho estratégico em si), práticas (ferramentas pelas quais o trabalho estratégico é feito) e praticantes (aqueles que fazem o trabalho da estratégia) (CARTER; STEWART; KORNBERGER, 2008; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

A perspectiva da estratégia como prática social possibilitou revelar que as estratégias ocorrem nas relações entre os atores, que se desdobram em atividades no nível micro, mas que sofrem influência do nível macro (TURETA; LIMA, 2011).

Sabe-se pouco sobre como os estrategistas usam as habilidades práticas rotineiramente no processo de tomada de decisão estratégica, tornando-se assim um desafio para o ensino, descobrir novas formas de fazer estratégia e saber como a estratégia é efetivamente realizada, como as pessoas, ao desenvolverem suas atividades e funções, fazem uso de habilidades e informações próprias e como contribuem para o desempenho organizacional (WHITTINGTON, 1996).

Diante disso, verifica-se a necessidade de abordar com mais ênfase a visão sobre os indivíduos envolvidos na elaboração de estratégia, a partir de sua própria perspectiva, permitindo um aprofundamento no diálogo entre o pesquisador e o pesquisado (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003). Propondo assim, que se dispenda igual atenção ao desenho organizacional (organizing) e ao fazer da estratégia (strategizing) (WHITTINGTON, 1996).

## 4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se da abordagem qualitativa, que têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, esta abordagem valoriza o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995). Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso único (empresa Aragão Studio). De acordo com Yin (2005), esta estratégia de pesquisa é apropriada em algumas circunstâncias: para testar a teoria, quando é raro ou extremo; quando é representativo ou típico, se assemelhando a muitos outros casos; quando é revelador e, longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo.

A escolha da empresa pesquisada foi feita de modo intencional, tendo em vista a acessibilidade da pesquisadora aos dados da empresa. Neste trabalho, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, tendo como informante-chave o proprietário Gustavo Aragão. As perguntas foram respondidas dentro de uma conversa informal na própria empresa com o gestor e teve como objetivo colher as informações necessárias para analisar como ocorre a elaboração, a formação da estratégia e quais os recursos que são utilizados. Tal entrevista foi gravada com a autorização do entrevistado. Para análise das informações, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 160),

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A pesquisa foi do tipo descritiva, pois pretendeu descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), visando descrever as percepções, indagações e expectativas do gestor da empresa pesquisada, buscando com-

preender a sua maneira de fazer estratégia e articular os recursos necessários.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Descrição do caso

A empresa Aragão Studio tem uma história profissional de mais de 27 anos no mercado sergipano, localizada na Praça Olímpio Campos, 494, Centro, Aracaju-SE, oferecendo inovações tecnológicas e excelência na realização de cobertura dos mais diversos eventos e acontecimentos sociais, tais como, formaturas, casamentos, festas de debutantes, *books*, santinhos de primeira comunhão e publicidade em geral.

A empresa conta com uma equipe capacitada por meio de treinamentos e participações constantes em cursos e eventos diversos como a Photobrazil e o Congresso Internacional de Fotografia, realizados anualmente na cidade de São Paulo. Também utiliza equipamentos de filmagem digital e produz todo o material em DVD com finalização personalizada.

A Aragão Studio busca inovações e lança no mercado de forma inédita o álbum livro, *making of* dos noivos, a revista dos noivos, pôster em grande formato, foto lembrança e TV ao vivo, tudo com o intuito de estreitar as relações com o cliente, bem como fidelizá-los.

Cabe ressaltar que a reprodução da entrevista foi feita na íntegra, e pode-se perceber o ambiente agitado da empresa, visto que o telefone não parava de tocar, o gestor teve que tirar o telefone da extensão para poder responder às perguntas da entrevista, porque tudo é centrado nele. O entrevistado inicialmente já tinha noção de estratégia e pensava constantemente em estratégias, implantando-as na medida em que verificava a necessidade.

Pfeffer e Salancik (2003), comentam sobre a importância dos recursos, variedade das trocas, por exemplo, se a empresa atuar em vários mercados, reduz a dependência de um recurso (nesse caso, público específico), podemos verificar essa visão no trecho abaixo:

A empresa tem uns vinte e quatro anos, e há uns 6 anos implantamos o departamento de formatura, vimos a necessidade da demanda do

mercado, em que o serviço de formatura era algo mais terceirizado, fazia-se uma comissão de formatura, onde eles arrecadavam o dinheiro mensalmente dos formandos e próximo aos eventos saíam contratando os serviços terceirizados, fotografia, decoração, cerimonial e os outros serviços[...] e como estava acontecendo muito problema em questão de comissões de formatura, então foi lançada a proposta da gente tentar fazer a junção de todos os serviços aqui na empresa e a gente oferecer pra o cliente e pra isso estaria facilitando essa questão de prestação de serviço, tá facilitando pagamento em um só local [...] era uma questão de facilidade mesmo para os nossos clientes. (ENTREVISTADO 1).

Pode-se verificar que ao passar dos anos, com a experiência, mudou-se a maneira de se fazer estratégia, nesse ponto o gestor define estratégia como Mintzberg (2001), olhando o comportamento passado, enfatizando as estratégias deliberadamente emergentes:

[...] até hoje ainda a gente vai tentando amadurecer a ideia e pensamos em inovar e fazer o diferencial [...]eu vejo que o mercado pede isso, que venhamos inovando, antes só tinha umas duas empresas que trabalhavam nesse ramo, agora tem umas oito a dez empresas, então se não inovarmos iremos ficando pra trás [...] o mercado fez com que a gente inovasse, antes trabalhávamos com aquela coisa básica, não tinha transmissão ao vivo, luz de led, a aula da saudade era uma coisa mais simplória, falatório, despedida [...]olho para trás e vejo que absurdo, hoje a aula da saudade é como se fosse a festa de formatura do formando [...] hoje em dez formaturas que a gente fecha, dez tem aula da saudade e duas tem festa [...] a gente inova para os formandos, a colação de grau tem show pirotécnico, música ao vivo, orquestra[...] vejo o que tem de mais novo no nosso ramo e trago imediatamente. (ENTREVISTADO 1)

Segundo Pfeffer e Salancik (2003), as organizações adotam ações estratégicas a fim de diminuir a dependência em relação aos recursos necessários para a sua sobrevivência.



[...] sobre os nossos recursos, a diferença da nossa empresa, é que todos os serviços que a gente oferece pra o nosso cliente, todos, é nosso [...] desde a fotografia, o desing do convite, a decoração, o cerimonial, tudo é da gente[...] hoje Aragão tem o preço mais em conta das empresas do ramo, conseguimos barganhar em questão de valores, não de serviços, esse o nosso diferencial [...] uma das metodologias da gente aqui, a gente pega o nosso funcionário ele, cru, e a gente vai tentando lapidar ele pra metodologia que a gente trabalha dentro da empresa e vem dando certo. (ENTREVISTADO 1)

De acordo com Leoni (1990), as pequenas e médias empresas trabalham com uma lógica de reação e adaptação ao ambiente, ao invés de antecipação e de controle, é possível verificar isso no seguinte trecho da entrevista:

[...] com o dia a dia na nossa prática, no que acontece de imprevisto, de situações inusitadas, a gente consegue aprender na prática mesmo do dia a dia, artimanhas que a gente consegue fazer o diferencial da gente [...] o mercado nos exige ter artimanhas senão seremos engolido[...] tivemos uma missa, ontem mesmo, que o som tava tudo ok, e quando chegou na hora o som deu pau, quinze minutos antes do evento, tentamos contatar os outros músicos para levarem o som, mas não teríamos tempo hábil pra isso, aí Deus me iluminou em usar o som da igreja, não é possível mais eu conversei (\$\$) e deu tudo certo [...] diante disso levaremos agora sempre dois sons. (ENTREVISTADO 1)

Segundo Whittington (1996, p. 732),

A prática de se fazer estratégia não é a mesma para todo mundo. As artimanhas de se fazer estratégia não são gerais, e o sucesso de um, não garante o sucesso de outro. Cada um aprende a fazer estratégia de um jeito diferente.

E nessas empresas o dirigente conversa diretamente com os seus clientes, procura saber seus gostos e pode explicar pessoalmente os aspectos de seus serviços.

[...] eu converso com meu cliente, não estamos vendendo serviços e sim sonhos, eu sempre digo aos formandos que não é só a formatura deles que está em jogo, é a minha empresa, então fazemos o melhor porque o maior marketing é o boca a boca, temos um compromisso muito grande com cada formatura que fazemos, queremos sempre o melhor para termos sucesso (ENTREVISTADO 1)

Diante do exposto, pode-se verificar que a empresa Aragão Studio elabora suas estratégias no dia a dia, mediante as necessidades que surgem, e vai adaptando-se rotineiramente, sempre olhando para o passado e tentando inovar nas suas ações. A empresa estudada tenta minimizar a dependência de seus recursos, e uma ação que reduziu essa dependência foi a de ter na empresa todos os profissionais que precisaria para a prestação de seu serviço, permitindo também, ter um baixo preço dos seus serviços e conseguir mais clientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu do objetivo geral de analisar o processo de formação da estratégia em uma pequena empresa à luz da estratégia como prática e da teoria da dependência de recursos. Após avaliação dos resultados, é possível verificar que nas pequenas empresas, a gestão estratégica aparece de maneira informal, pouco sistemática e orientada pelo gestor, surgindo rapidamente como as mudanças das variáveis ambientais, precisando sempre de adaptação à medida que surgem novas condições.

Outro fator preponderante é que na maioria das vezes o responsável pela gestão estratégica das pequenas empresas é o empresário, que cuida tanto da estratégia quanto do processamento das informações do ambiente. Com isso, constata-se claramente a característica pessoal desse principal tomador de decisão em toda a organização, devendo ele estar atento para novos acontecimentos que podem afetar suas organizações, como também deve ser flexível para poder apreciar diferentes modelos e perspectivas de como interpretar e dirigir sua organização, sendo assim ele deve tanto criar estratégias, como também ser capaz de reconhecer estratégias novas que estão surgindo.

O estudo revelou ainda que a abordagem da estratégia como prática é plenamente cabível a pesquisas, envolvendo estratégias de pequenas empresas, haja vista, que tais organizações, em face às limitações do seu porte, geralmente não dispõem de um manual de políticas estratégicas ou um planejamento estratégico formalmente estruturado e tomam decisões estratégicas, implementando ações a partir de uma necessidade ou nova variável do seu ambiente.

Assim, a pesquisa traz como contribuições práticas a indicação do aperfeiçoamento, capacitação e preparação dos gestores das pequenas empresas, predominantemente concentrado na figura do empresário, para que possam estar habilitados a tomar decisões estratégicas adequadas a captação dos recursos necessários para o êxito da produtividade da organização, bem como para a manutenção dos recursos já existentes, por meio de performance eficazes, visando sempre inibir a sua dependência dos recursos externos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.L. de; SALES, R. dos S.F. A estratégia como prática e a teoria da estruturação: distâncias e aproximações. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no Trabalho, **Anais...**, 2011, João Pessoa.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.S.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, 2003.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.
- BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.159-175, jan-mar. 2015.
- CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira; MARCON, Rosilene. Conexões políticas das firmas e seus efeitos na performance: Uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos – um ensaio teórico. **Revista Alcance - Eletrônica**, v.19, n.2, p.241-258, abr-jun. 2012.
- CANHADA, D.I.; RESE, D.N. Contribuições da 'estratégia como prática' ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.2, n.3, p.273-289, set-dez. 2009.
- CARTER, C.; STEWART, C.; KORNBERGER, M. Soapbox: editorial essays: Strategy as practice? **Strategic Organization**, v.6, n.1, p.83-99, 2008.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, v.35, n.2, p.57-63, mar-abr. 1995.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v.17, n.4, p.282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, p.69-95, 2009.
- JOHNSON, G. et al. Introducing the strategy as practice perspective. In: JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge, 2007.
- LEE, S. et al. Open innovation in SMEs: an intermediated network model. **Research Policy**, v.39, n.2, p.290-300, 2010.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Rausp – Revista da Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr-jun. 1999.
- MENDONÇA, Patricia Maria; ARAUJO, Edgilson Tavares. Sustentabilidade organizacional em ONGS: os casos do GAPA-BA e do grupo brasil a

partir das contribuições da teoria da dependência de recursos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n.1, p.112-132, jan-jun. 2011.

MINTZBERG, Henry. Os 5 P's da estratégia. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap.1.2-5.2. p.26-32.

PACAGNAN, M. N. et al. A estratégia como prática revisitada por meio de modelos aplicados. **XIV SemeAD – Seminários em Administração**. 2011 PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependency perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, Art. 7, jan-jul. 2005.

SCHOLZ, R.H.; ROSA, G.F.; BORGES, M.L. Estratégia como prática e aprendizagem na interação dos sujeitos recicladores: resultados da incubadora de empreendimentos solidários, do Centro Universitário La Salle, Canoas, RS. **Revista de Administração da UFSM**, v.7, n.esp, p.141-160, 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 3.ed. Brasília-DF: SEBRAE, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília-DF: SEBRAE, 2014.

TURETA, C.; LIMA, J.B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Manckenzie**, v.12, n.6, Edição Especial, 2011.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.1, n.2, p.34-50, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VRANDE, V. e tal. Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. **Technovation**, v.29, n.6-7, jun-jul. 2009.

WILSON, E; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

Recebido em: 18 de Janeiro de 2018

Avaliado em: 5 de Fevereiro de 2018

Aceito em: 12 de Março de 2018

---