

RECURSOS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DE COVID-19 NO SETOR DE RESÍDUOS SÓLIDOS

JOHNNATA CAVALCANTE SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ADRIANA BARBOSA DE SOUSA NUNES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

RECURSOS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DE COVID-19 NO SETOR DE RESÍDUOS SÓLIDOS

1 INTRODUÇÃO

O estudo seminal de Wernerfelt (1984) marca a primeira tentativa de apresentação das origens formais da Visão Baseada em Recursos (VBR) na literatura da estratégia. Antes disso, Penrose (1959) e Rubin (1973) já haviam reunido esforços para contextualizar conceitos como as oportunidades produtivas, a exploração dos recursos e como eles podem ser utilizados para permitir que as empresas performem determinadas tarefas. Nesse cenário, havia uma corrente literária significativa preocupada com as dinâmicas e com o crescimento da firma (Newbert, 2007; Penrose, 2009; Dunning & Lundan, 2010; Kor, Mahoney, Siemsen, & Tan, 2016).

Em um estudo de revisão de 55 artigos empíricos que testaram hipóteses fundamentais da VBR, Newbert (2007) identificou diversos recursos que foram considerados nas pesquisas, sendo os mais frequentes: capital humano, conhecimento, experiência, capital social, inovação, reputação organizacional e diversidade racial. Em suma, os recursos abrangem uma conjunção diversificada, indo do número de Oscars recebidos pelos grandes estúdios cinematográficos de Hollywood (Miller & Shamsie, 1996) até às competências diferenciadas dos funcionários (Davis & Simpson, 2017), ou à equidade de marca e aos conhecimentos acumulados sobre os consumidores e concorrentes (Varadarajan, 2020), por exemplo.

No presente artigo, adota-se o entendimento de recursos estratégicos, uma vez que eles são responsáveis pela geração de valor econômico e pela sustentação de vantagens competitivas no longo prazo, assim como podem auxiliar na prevenção e no melhor enfrentamento de eventos negativos na vida das organizações (Crook, Ketchen Jr., Combs, & Todd, 2008; Vardarlier, 2016; Wiersema, 2019). Mais especificamente, esta pesquisa considera o cenário mundial da pandemia de COVID-19 e os seus reflexos na aplicação de recursos dessa natureza para a sobrevivência de uma empresa cearense no setor de resíduos sólidos.

No final de 2019, o surto do novo coronavírus emergiu na China. Em junho de 2020, ele já havia infectado mais de 8,8 milhões de pessoas em 188 países do globo. O impacto disso na economia mundial tornou-se uma preocupação diária para empresas e governantes, fazendo com que os bancos centrais de diversas nações reduzissem suas taxas de empréstimo. Isso, na teoria, deveria tornar os empréstimos mais baratos e incentivaria os gastos para impulsionar a economia. Apesar disso, o Fundo Monetário Internacional (FMI) descreveu o declínio no Produto Interno Bruto anual de economias avançadas, como o Canadá, EUA, França, Japão, Itália e Alemanha como o pior desde a grande depressão dos anos 1930 (BBC News, 2020).

De acordo com mapeamento apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em março de 2020, construção civil, alimentação fora do lar, moda e o varejo tradicional são alguns dos principais setores que mais sofrem com os impactos da COVID-19 no Brasil. Outros setores que estão em estado de alerta são aqueles dos serviços educacionais, de logística, de transporte e de tecnologia que, juntos, movimentam uma massa salarial anual superior a R\$ 238 bilhões. Além disso, a crise do novo coronavírus também trouxe desafios para o funcionamento das atividades de limpeza urbana e coleta de resíduos sólidos.

Conforme dados da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE), isso é uma das consequências da alta inadimplência municipal junto às empresas prestadoras desses serviços que já acontecia antes da pandemia. Dados do Sindicato Nacional das Empresas de Limpeza Urbana (SERLUB) apontam o acúmulo de R\$ 18 bilhões em pagamentos não realizados pela gestão dos municípios. O diretor presidente da Abrelpe, Carlos Silva Filho, acrescenta que, além do aumento com gastos em equipamentos de proteção dos funcionários, as empresas responsáveis pela limpeza urbana também passaram a executar serviços como a desinfecção de equipamentos e de lugares públicos, que não estavam previstos em seus contratos (Agência Brasil, 2020).

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em uma cartilha com diretrizes técnicas e jurídicas para a coleta seletiva e triagem de materiais recicláveis durante a pandemia de COVID-19 no país, estabeleceu a possibilidade das cooperativas e titulares dos serviços de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos interromperem, de maneira temporária, as suas atividades frente à situação de calamidade pública. No Ceará, a Secretaria de Meio Ambiente do Estado (SEMA) propôs à gestão dos municípios a elaboração de um Plano de Contingência Municipal de Resíduos Sólidos. Até junho de 2020, quase 60% dos gestores municipais ainda não haviam apresentado os seus planos (Portal Saneamento Básico, 2020).

Na consideração desse cenário de crise e do papel da geração de vantagem competitiva e sobrevivência das organizações, nesta pesquisa considera-se a estratégia como prática social (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Carter, Clegg, & Kornberger, 2008; Bento & Montenegro, 2015). Para tanto, três elementos essenciais da abordagem da “estratégia como prática” são levados em consideração. O primeiro deles, a “práxis”, abrange o conjunto das atividades rotineiras e não rotineiras realizadas no ambiente interno das organizações, compreendendo as interações, as negociações e as ações que os múltiplos atores incorrem no nível intraorganizacional para a deliberada elaboração e execução das estratégias (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Bento & Montenegro, 2015).

As “práticas estratégicas” compreendem o fazer desses atores, na busca de realizarem socialmente a atividade coletiva (Jarzabkowski et al., 2007). Tais práticas estão incorporadas nas rotinas, nas operações e na própria cultura organizacional, podendo também originar-se de sistemas sociais mais abrangentes, aos quais uma determinada organização está inserida. Os “praticantes da estratégia” são aqueles indivíduos que fazem o trabalho de criação e execução das estratégias (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Burgelman et al., 2018).

A partir disso, neste artigo, direcionam-se esforços para alcançar o seguinte objetivo: Investigar como se configura a aplicação de recursos estratégicos, em uma empresa cearense de resíduos sólidos, em práticas estratégicas de enfrentamento à pandemia de COVID-19.

Na posse do aporte teórico que sustenta o objetivo geral delineado para esta pesquisa, apoiado pelos recursos estratégicos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e pelo conceito das práticas estratégicas, sendo elas resultado das contribuições da “virada da prática” na estratégia (Whittington, 2006), busca-se aproximar empiricamente ambas as abordagens, sendo isso, no cenário nacional, uma resposta à articulação teórica feita pelos autores Bento e Montenegro (2015), onde eles, explicitamente, fazem a seguinte afirmação “os resultados apresentados pela VBR podem ser elucidados por uma abordagem baseada na prática” (p. 168).

Desse modo, o alinhamento à VBR pode fortalecer pontos centrais na abordagem da estratégia como prática, uma vez que os seus fundamentos na teoria social e na Sociologia podem desenvolver a teoria da Administração Estratégica de maneira mais crucial do que fora anteriormente previsto (Regnér, 2015). Em acréscimo, ao levar em consideração o contexto da pandemia de COVID-19, esta pesquisa segue os direcionamentos de Seidl e Whittington (2014) para os novos estudos das práticas estratégicas, uma vez que elas “rastream a dinâmica das estruturas econômicas e sociais maiores, podendo atentar-se a momentos e a lugares em que as práticas estratégicas existentes estão sendo substituídas e novas sendo introduzidas” (p. 12).

Para o alcance dos parâmetros de pesquisa estabelecidos, foram utilizados métodos de natureza qualitativa e exploratória, a partir da coleta de dados primários e secundários em uma empresa cearense de resíduos sólidos. Com isso, foram identificados cinco episódios de práxis para o enfrentamento da pandemia de COVID-19, envolvendo os membros da alta gerência, profissionais externos à organização, como médico, engenheiros civis, técnico de segurança do trabalho, assim como os próprios funcionários responsáveis pela coleta, transporte e tratamento dos resíduos. Enfim, ressalta-se que, das onze práticas estratégicas aplicadas pela empresa, apenas três delas não foram sustentadas pela utilização dos recursos estratégicos adquiridos ou acumulados pela organização ao longo de sua existência.

2 CONSIDERAÇÕES DE NÍVEIS MICRO E MACRO NA ESTRATÉGIA

Guerras-Martin, Madhok e Montoro-Sánchez (2014) identificaram um aumento, em periódicos de alto impacto como o *Strategic Management Journal*, de edições dedicadas à exploração das fronteiras do conhecimento e das conexões entre a estratégia e outras disciplinas. Os autores também destacaram que, ao longo do desenvolvimento do campo da Administração Estratégica, coexistem duas tensões principais: uma entre as considerações internas e externas às organizações e outra entre considerações de nível micro e macro.

A partir desse cenário, é possível destacar a publicação de importantes trabalhos, como Whittington (2006) que, dentre outras contribuições já introduzidas neste artigo, explicou à época, que a pesquisa em estratégia ainda não ligava os níveis intra e extraorganizacional da mesma forma que outras disciplinas da Administração já começavam a fazer. Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011) ao discorrerem sobre o futuro da Teoria Baseada em Recursos (TBR), dentre uma série de análises, identificaram que o aumento dos estudos interligando essa teoria com outras perspectivas teóricas “demonstra como essa integração pode lançar uma nova luz sobre as questões fundamentais da TBR e do campo de gerenciamento estratégico em geral” (p. 1304).

Desses desenvolvimentos, Regnér (2015) chama atenção para o fato de que uma parte da pesquisa sobre os recursos e capacidades das empresas começou a pautar suas considerações no nível dos atores, envolvendo, dessa maneira, potenciais explicações micro/macro. O autor (2015) também faz uma reflexão sobre a pouca ênfase direcionada às relações das atividades dos atores, o conteúdo estratégico e as estratégias de nível organizacional.

Nesse sentido, ao investigar os relacionamentos entre a Teoria Baseada em Recursos (TBR), com o seu foco no nível das organizações, e o interesse da abordagem das estratégias como prática pelos micro aspectos da estratégia (Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011; Regnér, 2015), este artigo foca na práxis (atividades) dos indivíduos (micro) e nas suas ligações com os recursos e as práticas estratégicas de nível institucional (macro), sob a ótica de enfrentamento à pandemia de COVID-19 em uma empresa do setor de resíduos sólidos.

2.1 Recursos estratégicos da empresa

As organizações possuem recursos e capacidades que servem de base para a criação de valor e geração de vantagem competitiva na medida em que apresentam superioridade frente aos concorrentes, alcançando desempenho além do que é sinalizado pelas empresas do setor (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2018). A TBR apresenta uma conexão entre o desenvolvimento da vantagem competitiva de uma empresa e seu desempenho organizacional, com uma estrutura composta por recursos e capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Para Helfat e Peteraf (2003, p. 999), um recurso pode ser entendido como “um ativo ou insumo para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla, ou tem acesso semipermanente”, enquanto que “a capacidade organizacional refere-se à capacidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, para a finalidade de alcançar um resultado final específico”.

A tipologia dos recursos proposta por Barney (1991) divide-se em: recursos de capital físico (equipamentos e estrutura utilizada na produção de bens e serviços), recursos de capital humano (funcionários talentosos) e recursos de capital organizacional (a marca e reputação da empresa, por exemplo). Para tanto, a vantagem competitiva pode ser sustentada pela presença de recursos escassos, que sejam imperfeitamente móveis (não podem ser vendidos a quem oferta um valor maior), de preferência recursos co-especializados (mais valiosos quando usados juntos do que quando usados separados) e participação positiva da presença de mecanismos de isolamento (forças econômicas que limitam essa vantagem competitiva) que favoreçam o desempenho organizacional e impeçam outras empresas de interferirem nos lucros extras da organização (Besanko et al., 2018).

A maneira como uma organização executa suas atividades, de forma coordenada, buscando resultados satisfatórios, denomina-se capacidade organizacional (Helfat & Peteraf, 2003). A junção dos recursos com as capacidades organizacionais direciona para o desempenho organizacional e possibilita a sustentação de uma vantagem competitiva. Na visão de Grant (1991), a vantagem competitiva da organização depende de quatro características básicas dos seus recursos: durabilidade, transparência, dificuldade de transferência e de replicação.

Além disso, deve-se compreender que nem todo recurso é estrategicamente relevante segundo o modelo VRIS (valioso, raro, difícil imitação e difícil substituição), precisando atender às quatro condições propostas no modelo para ser classificado como recurso estratégico (Barney, 1991). Posteriormente Barney, Hesterly e Rosemberg (2007) propuseram o modelo (VRIO), alterando a condição “substituição” por “organização”, mostrando que, embora uma empresa seja detentora de recursos e capacidades valiosos, raros, e difícil de imitar, ainda assim, precisa estar organizada para ser capaz de aproveitar o potencial que gera vantagem.

Na seção seguinte, a estratégia é apresentada como uma prática social (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Carter et al., 2008; Bento & Montenegro, 2015). A articulação entre as 2 teorias reflete o interesse que alguns pesquisadores da TBR começaram a desenvolver por aspectos micro da estratégia, desenvolvendo um novo foco sobre as formas como os indivíduos (praticantes na abordagem da estratégia como prática) interagem para formar efeitos coletivos nas capacidades, recursos e rotinas organizacionais (Regnér, 2015).

2.2 Estratégia como prática

A estratégia como prática (*strategy-as-practice* ou SAP) incorpora à Administração Estratégica, contribuições de diversas teorias sociais, reunindo teóricos como Abbott, Bourdieu, de Certeau, Garfinkel, Giddens, Goffman, Habermas e Latour, servindo para conectá-la a outros estudos organizacionais orientados para a prática. Tal conexão fornece um ângulo estratégico para examinar o próprio processo de organização, fornecendo uma alternativa aos modelos individualistas da tomada de decisão que ainda dominam o campo da estratégia, principalmente por enfatizar que as atividades precisam ser entendidas como “ativadas” ou “restringidas” pelas práticas dominantes na área (Golsorkhi et al., 2010; Vaara & Whittington, 2012).

A abordagem da SAP tem tradicionalmente focado nas normas e nos tipos rotinizados de comportamentos e ferramentas na elaboração das estratégias (práticas), no fazer concreto e situado do trabalho da estratégia (práxis) e nos atores envolvidos na elaboração, na modelagem e execução das estratégias (praticantes) (Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012; Wolf & Floyd, 2017; Burgelman et al., 2018).

O conjunto desses 3 elementos centrais que constituem a abordagem foi primeiramente proposto por Whittington (2006). Neste estudo, o autor relacionou os praticantes, a práxis e as práticas estratégicas aos três temas principais da prática: as pessoas, as atividades e a sociedade em geral. Whittington entende que a estratégia como prática é, tanto uma atividade dentro das organizações, algo central no trabalho gerencial, como um fenômeno que se estende para fora delas, podendo influenciar sociedades como um todo. Ele também esclarece que as atividades particulares dos atores não podem ser desvinculadas da sociedade e de suas regras e recursos, ao mesmo tempo em que a própria sociedade é produzida por essa ação.

Diante disso, esse entendimento se aproxima da noção central, sob as lentes da prática, de que a vida social é uma produção contínua e que emerge por meio das ações recorrentes dos indivíduos (Feldman & Orlikowski, 2011). Em essência, no modelo de Whittington (2006), a “práxis” se refere a própria atividade que as pessoas incorrem na prática, sejam elas reuniões de diretoria ou conversas informais. Os “praticantes” são vistos como a conexão entre a práxis intraorganizacional e as práticas extraorganizacionais. Eles são tanto os estrategistas que criam e performam as estratégias, como aqueles que as “carregam” (Whittington, 2006).

Inicialmente, as práticas estratégicas constituem-se das ferramentas, dos métodos e dos comportamentos rotinizados que são usados no trabalho concreto de elaboração das estratégias (Vaara & Whittington, 2012; Wolf & Floyd, 2017; Burgelman et al., 2018). De maneira mais abrangente, as práticas também podem ser não rotineiras, surgindo de eventos singulares e não recorrentes em uma organização (Carter et al., 2008). Santos e Silveira (2015, p. 91), então, explicam que, “qualquer decisão tomada por um gerente, por exemplo, faz parte de um grupo de práticas gerenciais, assim como as ações executadas pelos trabalhadores na linha de montagem são componentes das práticas do chão de fábrica”.

Para Golsorkhi et al. (2010, p. 1) “seria um erro não conectar a estratégia como prática a mais abrangente virada da prática nas ciências sociais contemporâneas”. Burgelman et al. (2018) acrescentam que o comportamento individual está sempre incorporado a uma rede de práticas sociais. Nessa linha de pensamento, três temas têm sido mais recorrentes na pesquisa da estratégia como prática (SAP): o exame das atividades (a práxis) que compõem os episódios de *strategizing* (ou trabalho da estratégia), o exame dos múltiplos praticantes envolvidos nesses episódios (considerando desde as elites gerenciais até os empregados comuns e os consultores estratégicos) e, por fim, o exame das ferramentas comuns no *strategizing*, como a tecnologia da informação (Whittington, 2006; Burgelman et al., 2018).

O principal *insight* dessa corrente teórica, na administração estratégica, consiste na análise constante do indivíduo, do local e da sociedade, entendendo que o trabalho da estratégia depende das próprias práticas que afetam, tanto o processo de elaboração das estratégias quanto os resultados que por elas são gerados (Whittington, 2011; Vaara & Whittington, 2012; Mueller, 2018). Enfim, a aplicação das práticas na estratégia (mais especificamente a pesquisa da *strategy-as-practice*) permite “o exame de assuntos diretamente relevantes àqueles que estão lidando com a estratégia, seja como estrategistas engajados no planejamento estratégico ou em outras atividades ligadas à estratégia, ou então aqueles que precisam lidar com ela e as suas implicações” (Golsorkhi et al., 2010, p. 1).

2.3 Panorama do setor de resíduos sólidos no Brasil

Anualmente, a Abrelpe divulga o Panorama Nacional dos Resíduos Sólidos, contendo os dados sobre a geração desses resíduos no Brasil, informando a quantidade e tipos de resíduos gerados de acordo com cada região. Informações da associação apontam que, no ano de 2016, foram registrados, no Brasil, 71,3 milhões de toneladas de resíduos sólidos gerados, passando para 71,6 milhões de toneladas no ano seguinte e chegando a 79 milhões de toneladas no ano de 2018. Como a gestão dos resíduos urbanos é responsabilidade dos municípios, estes acabam, muitas vezes, contratando empresas especializadas para a realização da coleta, tratamento e destinação dos materiais (Tenório & Espinosa, 2004, p. 160).

A partir do momento em que o indivíduo destina os seus resíduos para a coleta, passa a ser responsabilidade do município a retirada do material do local e a sua correta destinação (Fajersztajn, Veras, & Saldiva, 2016). Nesse contexto, as empresas coletoras dos resíduos urbanos ficam responsáveis pelas ações definidas no contrato com o gestor do município, sendo necessário executar o que foi contratado, considerando os recursos e capacidades disponíveis.

Contudo, existem forças externas à organização que podem afetar economicamente o seu funcionamento. Uma crise que vem atingindo inúmeros setores da economia, refere-se à pandemia de COVID-19. Muitos são os efeitos dela na gestão de resíduos sólidos. Dessa relação resultam perdas significativas para as empresas do setor. Pois, tanto a coleta regular, quanto a reciclagem são impactadas negativamente pela crise, já que estão relacionadas com a saúde pública e com a saúde ocupacional dos trabalhadores dos serviços (Valencio & Oliveira, 2020).

Com poucos meses, a COVID-19 espalhou-se pelo mundo e, por ser causada por um vírus, podendo situar-se na superfície de objetos, evidencia-se todo o cuidado que os indivíduos precisam ter ao tocar em materiais, incluindo as embalagens descartáveis. Da mesma forma, os

trabalhadores das empresas que realizam a coleta regular nos municípios também precisam realizar as suas atividades com segurança (Valencio & Oliveira, 2020). Visto que o manejo do resíduo sólido foi definido como serviço essencial pelo Decreto Federal nº 10.282/2020 - que regulamenta a Lei nº 13.979/2020 de enfrentamento à pandemia no Brasil.

Conforme informações da ABRELPE, as medidas utilizadas no período de pandemia (quarentena, isolamento e distanciamento social) podem influenciar na geração dos resíduos sólidos, ocasionando um aumento representativo, em torno de 15% a 25% para os resíduos domiciliares e crescente disposição de resíduos hospitalares, variando entre 10 e 20 vezes mais em relação ao volume gerado antes da COVID-19.

Diante desse cenário, foram apresentadas as medidas de segurança para enfrentamento da pandemia por empresas do setor de resíduos sólidos que buscam a oferta dos seus serviços, e permanecerem atuantes. Algumas dessas medidas são: afastar das atividades os empregados de risco, elaborar um plano de contratação de novos funcionários temporários, orientar quanto à correta utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), aumentar a frequência de cobertura dos resíduos depositados em aterros sanitários e elaborar planos de contingência para atendimento de eventual aumento na geração dos resíduos domiciliares e, principalmente dos resíduos de origem hospitalar (Abrelpe, 2020).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e caráter exploratório. Na medida em que se investigam as interações entre unidades de análise micro e macro da Administração Estratégica, considera-se também a necessidade de maior aproximação dos pesquisadores com o fenômeno em estudo, de concentrar-se no contexto e nos detalhes e, ao mesmo tempo, de ampliar o seu escopo, analisando diferentes componentes de uma organização (Golsorkhi et al., 2010; Smets, Burke, Jarzabkowski, & Spee, 2014; Burgelman et al., 2018).

Diante disso, nesta pesquisa, desenvolveu-se um estudo de caso único, tendo em vista que ele permite ao pesquisador aprofundar o conhecimento em relação ao fenômeno estudado (Yin, 2015). O autor (2015, p. 37) ainda ressalta que “cada estudo de caso e unidade de análise deve ser similar aos previamente estudados”. Na abordagem da estratégia como prática (SAP), destacam-se os estudos de caso único dos autores Iasbech e Lavarda (2018) e Thakhathi, le Roux e Davis (2019). Enfim, na consideração dos impactos da COVID-19 no setor de resíduos sólidos, essa estratégia se baseou na seleção de um caso extremo (ou revelador), assumindo um papel importante no desenvolvimento da articulação teórica entre a TBR e a SAP (Gray, 2012).

A empresa que constituiu a unidade de análise deste estudo atua na coleta, transporte e tratamento de resíduos sólidos e está vinculada ao Sindicato das Empresas de Reciclagem de Resíduos Sólidos Domésticos e Industriais no Estado do Ceará (SINDIVERDE). A Limpeza Urbana LTDA (pseudônimo) está no mercado há mais de 20 anos, tempo esse que possibilita diferenciar as estratégias que eram utilizadas pela empresa, antes da influência da pandemia no planejamento estratégico, e no período atual de implementação de estratégias, especificamente para o enfrentamento da COVID-19. Ressalta-se que a escolha desta unidade de análise, teve como principal justificativa, o seu funcionamento continuado, mesmo diante da pandemia, em que, dos 70 associados ao SINDIVERDE, apenas 3 empresas mantiveram as suas atividades.

A escolha do setor deve-se ao fato dele ter sido afetado com aumento significativo da geração de resíduos sólidos, ao mesmo tempo em que houve uma redução da coleta seletiva, intensificação da coleta regular e necessidade de adequação às normas estabelecidas em lei para o enfrentamento da crise (Abrelpe, 2020). Como explicam Valencio e Oliveira (2020), muitos são os efeitos da pandemia na gestão dos resíduos sólidos, em que dessa relação resultam perdas significativas para empresas do setor. Isso ocorre, porque a coleta regular e a reciclagem são impactadas negativamente pela crise, já que estão relacionadas à saúde pública e à própria saúde ocupacional dos trabalhadores que realizam esses serviços.

3.1 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados de 14 a 17 de julho de 2020. Para isso, foram empregadas três técnicas utilizando dados primários: (i) fotografias; (ii) observação direta; e (iii) entrevista semiestruturada (auxiliada por um roteiro com 14 perguntas divididas em 2 blocos, sendo o primeiro para descrição da empresa antes da COVID-19 e o segundo para descrição dos eventos de enfrentamento à pandemia), seguindo a ideia de que a pesquisa da SAP pode contribuir para a evolução da Estratégia como disciplina ao aplicar novas teorias e/ou escolhas metodológicas (Golsorkhi et al., 2010). As técnicas foram definidas criteriosamente também para atender as limitações impostas pelo distanciamento e o isolamento social do período de coleta.

Nesse sentido, os pesquisadores tiveram como foco o que os indivíduos fazem em seus papéis organizacionais, as pessoas com quem eles interagem, os espaços onde ocorrem essas interações e as ferramentas que utilizam no *strategizing* de enfrentamento à pandemia (Smets et al., 2014). A coleta dos dados, então, ocorreu em dois momentos, ambos na própria instalação da empresa analisada. Inicialmente, um dos pesquisadores fotografou elementos da vida diária na organização, destacando as instalações físicas, máquinas e equipamentos, funcionários e as atividades relacionadas à coleta e ao transporte dos resíduos.

Para compreender de maneira mais aprofundada a configuração das práticas, da práxis e dos praticantes no trabalho da estratégia e esclarecer como esses três elementos estão relacionados à aplicação dos recursos estratégicos na empresa, durante o período de pandemia, o segundo momento da coleta dos dados consistiu em realização de entrevista com o presidente da Limpeza Urbana LTDA e da observação direta, acompanhada pelo próprio gestor.

Seguindo as proposições de Burgelman et al. (2018), já detalhadas na fundamentação teórica, a aplicação desse conjunto de técnicas permitiu: o exame das atividades incorridas para a elaboração das práticas estratégicas na empresa, a análise dos indivíduos envolvidos nessas atividades e das ferramentas empregadas nos episódios de *strategizing* para o enfrentamento à pandemia, buscando enriquecer o entendimento das interconexões entre a práxis, os praticantes e as práticas estratégicas que foram identificadas na pesquisa (Bento & Montenegro, 2015).

Para direcionar a análise dos dados e as seções de discussão dos resultados, a Figura 1 apresenta quatro categorias de análise, sendo elas: a práxis da estratégia, as práticas estratégicas, os praticantes e as relações destas com os recursos estratégicos aplicados na empresa. Destaca-se que essa estrutura é uma adaptação do que foi desenvolvido por Iasbech e Lavarda (2018).

Descrição da categoria	Conceito formal da categoria (Whittington, 2006)
C1. Práxis: para identificar como os praticantes realizam as práticas estratégicas no enfrentamento à pandemia;	É o fazer concreto e situado do trabalho da estratégia, envolvendo as interações, negociações e ações que as pessoas incorrem na prática (como reuniões de diretoria ou conversas informais);
C2. Práticas estratégicas: para identificar quais são as práticas estratégicas da empresa no enfrentamento à pandemia;	São as normas, ferramentas e os tipos rotinizados de comportamento envolvidos na elaboração das estratégias. Constituem-se de atividades organizadas (rotineiras e não rotineiras) no trabalho concreto da estratégia – são os procedimentos para agir, pensar e usar “coisas”;
C3. Praticantes: para identificar quem são os praticantes estratégicos da empresa, quais suas atividades e responsabilidades principais;	São os estrategistas que fazem o trabalho de criação, modelagem e execução das estratégias, assim como aqueles que as “carregam”;
C4. Relação com os recursos estratégicos: quais os recursos dessa natureza que são utilizados pelos praticantes e como eles se relacionam com as práticas estratégicas elaboradas.	Reflete o interesse que alguns pesquisadores da Teoria Baseada em Recursos (TBR) começaram a desenvolver por aspectos micro da estratégia (Regnér, 2015).

Figura 1. Categorias para direcionamento da análise dos resultados

Fonte: Adaptada de “Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine” de P. A. Iasbech e R. A. B. Lavarda, 2018, *International Journal of Public Sector Management*, p. 56.

Destaca-se que a aplicação das metodologias na coleta de dados foi possível, após uma série de negociações com o presidente da organização (via email e whatsapp), a apresentação e a formalização do compromisso ético dos pesquisadores com os participantes e a empresa, a partir de um termo de consentimento livre esclarecido (TCLE), destacando o caráter voluntário e a confidencialidade da pesquisa e, assegurando a proteção dos dados coletados em um espaço protegido por senha. Enfim, o acesso à empresa ocorreu de forma presencial, com a utilização de máscara de proteção individual e o uso constante de álcool em gel, além do distanciamento recomendado de 2 metros de distância, entre o pesquisador e o entrevistado.

A análise dos dados foi iniciada com a transcrição da entrevista e redação dos aspectos centrais da observação, seguida pela codificação dos textos, a partir das categorias definidas na Figura 1. Desse modo, foi aplicada a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Para análise das fotografias, adotou-se o entendimento de que elas são polissêmicas, não necessitando de regras predeterminadas para a sua leitura. Fruto da experiência do pesquisador no trabalho de campo na empresa, nesta pesquisa, as fotografias serviram como um testemunho histórico da ocorrência dos fatos e como um meio de elucidação do contexto em que elas foram criadas (Bittencourt, 1992; Manini, 2008).

4 O caso da “Limpeza Urbana LTDA” no cenário de pandemia da COVID-19

A Limpeza Urbana Ltda é uma empresa atuante em Fortaleza e na região metropolitana da capital cearense, oferecendo os seus serviços na área de resíduos sólidos que incluem: coleta, transporte, tratamento e destinação final. Tem como prioridade, há mais de 20 anos, tornar o meio ambiente mais sustentável, através da execução do ciclo completo desses resíduos. Sua atuação integra os resíduos residenciais, comerciais, industriais, hospitalares e da construção civil. Serviços que contam com o apoio de mais de 50 funcionários, realizando diariamente o controle de diversos resíduos, destinando-os corretamente, conforme sua natureza.

A empresa é composta por 8 departamentos, sendo eles: operacional, recursos humanos, financeiro, departamentos de rotas, de entulho, de emissão de notas fiscais, de contas a pagar e a receber, e a direção geral, formada por três pessoas. Como apoio, possui serviço externo de contador e escritórios de advocacia que dão suporte em análises financeiras e causas judiciais. Outro ponto a ser reforçado é a presença de especialistas da área de resíduos sólidos na cúpula gerencial, integrando a tomada de decisão e fortalecendo a definição das estratégias quanto à utilização dos recursos da empresa e o melhor aproveitamento das oportunidades.

Com atuação em mais de 15 municípios do Ceará, a Limpeza Urbana Ltda vivenciou as seguintes situações que impactaram no seu faturamento: aumento dos serviços prestados para clientes com resíduos hospitalares, estagnação na execução de serviços que incluem os resíduos domiciliares e declínio da prestação de serviços para clientes de resíduos industriais e da construção civil, chegando a zerar as solicitações desses serviços. Esse cenário teve início, em março de 2020, com a pandemia de COVID-19, e fez com que a empresa colocasse todos os seus esforços na busca por soluções que contribuíssem para o enfrentamento desse período de crise. Ainda que o serviço de coleta e transporte de resíduos sólidos seja classificado como essencial para o funcionamento de um município, este foi impactado da mesma forma que outros setores, e nem todas as empresas do ramo mantiveram suas atividades.

Dessa forma, a empresa implementou, além dos existentes, novos procedimentos, fornecidos por órgãos competentes, e que contemplam normas gerais de manuseio dos resíduos sólidos. Essas ações buscaram minimizar o contato do funcionário com o resíduo que poderia estar contaminado pelo vírus da COVID-19, no momento da execução de suas atividades. Para isso, foram reforçadas as medidas de prevenção, incluindo o uso de novos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e orientações, através de um manual elaborado pela empresa, para funcionários e clientes seguirem e reduzirem ao máximo o contato com os resíduos coletados.

4.1 Práxis da estratégia no enfrentamento à pandemia de COVID-19 (C1.)

Na análise do trabalho intraorganizacional realizado na Limpeza Urbana LTDA, no período de coleta dos dados desta pesquisa, foram identificados cinco episódios de práxis para o *strategizing* de enfrentamento à pandemia de COVID-19. Esses episódios foram nomeados pelos pesquisadores da seguinte forma: a) intervenção de um contador terceirizado, seguido por b) aconselhamento com técnico de segurança do trabalho; c) aconselhamento com médico da área; d) estudo de *layout* da empresa e; e) reuniões semanais para discussões da COVID-19.

Com os dados coletados a partir da entrevista, foi possível destacar dois momentos, da fala do presidente dessa organização, que legitimaram as ações e práticas dos atores estratégicos (Vaara & Whittington, 2012) envolvidos nos episódios descritos acima. Nos trechos destacados a seguir, o gestor indica que “a tensão em não saber quem podia estar contaminado” foi uma de suas preocupações iniciais quanto à pandemia, direcionando as decisões estratégicas, gerenciais e operacionais, (Whittington, 2006) da empresa diante deste período de crise.

“[...] olhando pro lado dos nossos colaboradores da nossa empresa, a tensão que nós tínhamos em... não saber quem era a pessoa que estava contaminada, quem é que podia estar contaminando, ou até mesmo, ter que vir trabalhar com aquele pensamento de... ‘poderia estar me contaminando’ para levar a contaminação pra dentro de casa. Então, foi um clima de muita tensão. Principalmente no serviço que fazemos”; e

“Fizemos reuniões e procedimentos e... nós divulgamos esses procedimentos para os clientes, de como se trabalhar, ou seja, não adiantava a gente fazer o nosso papel, se o cliente não fizesse pra entregar o resíduo”.

Além disso, foi possível perceber o papel dos decretos de regulamentação da prestação dos serviços de limpeza urbana e coleta de resíduos sólidos no trabalho estratégico da empresa e, principalmente no funcionamento de suas atividades básicas. Outro ponto determinante, foi a paralização de setores importantes na relação de clientes da empresa, como a construção civil. A seguir, destaca-se o trecho da fala do entrevistado que melhor ilustra essa discussão:

“[...] quando começou os decretos, os decretos impedindo o trabalho, que aí como o meu serviço é de prestação de serviço, começaram a parar as solicitações deles. [...] e já no resíduo da construção civil, como não tinha nenhuma obra, não tinha nenhuma construtora trabalhando, zerou o faturamento, tivemos que parar todos os caminhões”.

Na Figura 2, os cinco episódios de práxis são detalhados, destacando o trabalho que, de fato, foi realizado na formulação, implementação e execução das estratégias (Regnér, 2015) para o enfrentamento da pandemia na empresa. Cada uma das atividades apontadas como tendo sido realizadas nos episódios listados, foram identificadas a partir da transcrição da entrevista, codificação e interpretação do texto, e de informações reunidas com a observação direta.

Episódios de práxis	Descrição das atividades realizadas
Intervenção de um contador terceirizado	Análise das despesas e das receitas para aumentar a capacidade produtiva da empresa e enxugar os custos fixos durante o período de pandemia;
Aconselhamento com técnico de segurança do trabalho	Treinamento com os funcionários sobre formas seguras de trabalhar diante da pandemia de COVID-19; trocas de roupas e tomada de banho após chegada na empresa, antes e depois do trabalho; turnos alternados de trabalho; compra e implementação de novos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's);
Aconselhamento com médico da área	Distribuição de vitaminas e aferição da temperatura diária de todos os funcionários;
Estudo de <i>layout</i> da empresa	Afastamento dos postos de trabalho dos funcionários; mudança e abertura dos locais destinados às refeições dos funcionários;

Reuniões semanais para discussões da COVID-19	Leitura e entrega dos manuais e protocolos da Organização Mundial da Saúde (OMS) para os funcionários; orientação para que eles fizessem o mesmo com os seus familiares, quando chegassem em casa.
---	--

Figura 2. Descrição das atividades realizadas nos episódios de práxis identificados na empresa
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

As informações reunidas na Figura 2 refletem um conjunto variado de atividades para condução do trabalho da estratégia na empresa analisada, envolvendo outros níveis hierárquicos além da cúpula gerencial, assim como profissionais de fora da organização. A composição dos episódios de práxis descritos compreende desde ações propostas pela OMS, até atividades que atribuem um papel mais ativo aos funcionários da empresa no combate à pandemia.

4.2 Práticas estratégicas no enfrentamento à pandemia de COVID-19 (C2.)

Na análise dos dados, percebeu-se o agrupamento das práticas estratégicas da empresa em 2 grupos distintos. O grupo de “práticas específicas da organização” abrange quatro práticas que não estão relacionadas diretamente ao enfrentamento da pandemia de COVID-19, mas que sustentam a execução do *strategizing*. Já o grupo de “práticas extraorganizacionais derivadas de sistemas sociais maiores” compreende sete práticas que se tornaram aceitas e legítimas na organização analisada (Whittington, 2006), em decorrência do período de pandemia.

A seguir, a Figura 3 traz as onze práticas estratégicas identificadas na pesquisa.

Práticas específicas da organização	Práticas extraorganizacionais derivadas de sistemas sociais maiores
1) Tratar bem os clientes atuais da empresa;	5) Procedimento padrão de como trabalhar com a pandemia de COVID-19;
2) Fiscalização constante dos contratos e dos clientes atuais da empresa;	6) Campanha de aumento da imunidade;
3) Normas de apresentação pessoal e comportamento adequado dos funcionários na empresa; e	7) Coordenação da alimentação dos funcionários em ambiente adaptado ao distanciamento social;
4) Fiscalização dos procedimentos operacionais de locação de contêineres e demais maquinários da empresa.	8) Afastamento do pessoal dos grupos de risco;
	9) Procedimentos especiais de identificação, coleta, transporte e tratamento dos resíduos gerados por pacientes que se encontram com diagnóstico positivo para a COVID-19;
	10) Manutenção das rotas referentes aos clientes de setores essenciais; e
	11) Realização de reuniões online e digitalização de documentos.

Figura 3. Práticas estratégicas de enfrentamento à pandemia de COVID-19

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Das informações compartilhadas na Figura 3, comenta-se que o presidente da empresa analisada, ao ser perguntado sobre a continuidade dessas práticas no “pós-pandemia”, afirmou com bastante entusiasmo, a permanência das reuniões online e demais atividades associadas a elas. Os trechos a seguir ilustram melhor esse momento da entrevista:

“[...] eu acho que não vai necessitar mais esses destacamentos, essas ‘vem aqui pra eu conversar contigo’. Não, não tem isso, abre uma chamada de vídeo, e bota oito pessoas pelo whatsapp ou forma 250 pelo *meet*. Faz a reunião...se resolve. Já ficou uma forma, assim, já se tem um procedimento de como se operacionalizar dentro dessas reuniões, de um falar por vez, quem não fala, todo mundo desliga os microfones [...]”; e

“Você bate uma foto hoje, aí essa foto você manda pros vendedores de casas de peças, ele já te responde com valor e a forma de pagamento, você só manda buscar, já tá feito um boleto, já tá feito uma caixinha. Você não espera, não perde tempo, você manda um motoboy ou o motoboy deles vem buscar, vem entregar, ou seja, isso aí... eu não quero mais de outra maneira”.

Enfim, para identificação e apresentação das práticas estratégicas descritas, adotou-se o entendimento de Vaara e Whittington (2012, p. 11), em que “práxis e práticas são mutuamente constitutivas”. Diante disso, na Figura 4, para cada grupo de atividades envolvido nos episódios de práxis descritos na seção anterior, foi atribuída uma ou mais prática estratégica.

Descrição das atividades realizadas	Práticas estratégicas atribuídas
Análise das despesas e das receitas para aumentar a capacidade produtiva da empresa e enxugar os custos fixos durante o período de pandemia;	Tratar bem os clientes atuais da empresa; Fiscalização constante dos contratos e dos clientes; Fiscalização dos procedimentos operacionais de locação de contêineres e demais maquinários da empresa; Manutenção das rotas referentes aos clientes de setores essenciais;
Treinamento com os funcionários sobre formas seguras de trabalhar diante da pandemia de COVID-19; trocas de roupas e tomada de banho após chegada na empresa, antes e depois do trabalho; turnos alternados de trabalho; compra e implementação de novos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's);	Procedimento padrão de como trabalhar com a pandemia de COVID-19; Procedimentos especiais de identificação, coleta, transporte e tratamento dos resíduos gerados por pacientes que se encontram com diagnóstico positivo para a COVID-19;
Distribuição de vitaminas e aferição da temperatura diária de todos os funcionários;	Campanha de aumento da imunidade; afastamento do pessoal dos grupos de risco;
Afastamento dos postos de trabalho dos funcionários; mudança e abertura dos locais destinados às refeições dos funcionários;	Normas de apresentação pessoal e comportamento adequado dos funcionários dentro da empresa; Coordenação da alimentação dos funcionários em ambiente adaptado ao distanciamento social;
Leitura e entrega dos manuais e protocolos da Organização Mundial da Saúde (OMS) para os funcionários; orientação para que eles fizessem o mesmo com os seus familiares, quando chegassem em casa.	Realização de reuniões online e digitalização de processos.

Figura 4. Lista das práticas estratégicas atribuídas às atividades dos episódios de práxis
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Em essência, o conjunto apresentado de práticas estratégicas é reflexo de uma série de decisões gerenciais e operacionais (Santos & Silveira, 2015) executadas para atender as várias exigências dos órgãos responsáveis pela fiscalização das empresas do setor, mas também para garantir a própria existência da empresa frente à pandemia. Na Figura 5, apresentam-se duas fotografias que ilustram o antes e o depois do espaço destinado ao refeitório na Limpeza Urbana Ltda, após as principais adaptações da organização diante da COVID-19.



Figura 5. Antes e depois do espaço destinado ao refeitório na Limpeza Urbana Ltda
Fonte: Os autores (2020).

Embora os 2 locais possuam ventilação, os funcionários optaram pelo espaço atual por ele ser totalmente aberto, possibilitando visão ampla da área ao redor. Observou-se a presença de recipientes com álcool em gel neste novo espaço, assim como em todos os departamentos da empresa. Outra aspecto identificado na observação, e com os registros imagéticos, consiste em um série de cartazes explicativos sobre os procedimentos corretos para evitar a disseminação do vírus. No canto superior esquerdo da segunda fotografia, pode-se perceber estes elementos.

4.3 Praticantes da estratégia no enfrentamento à pandemia de COVID-19 (C3.)

Para seleção dos praticantes da estratégia no contexto da Limpeza Urbana Ltda, foram considerados todos os indivíduos envolvidos, direta ou indiretamente, no trabalho de elaboração e execução das estratégias (Jarzabkowski et al., 2007; Golsorkhi et al., 2010) de enfrentamento à pandemia. Diante disso, foram identificados seis indivíduos ou grupos deles, sendo: os três membros da cúpula gerencial, um contador, três engenheiros civis, um técnico de segurança do trabalho, um médico e os funcionários que realizam a coleta, o transporte e o tratamento dos resíduos sólidos. A seguir, na Figura 6, esses praticantes são distribuídos conforme os seus papéis dentro de cada um dos cinco episódios de práxis descritos na Figura 2.

Episódios de práxis	Praticantes estratégicos envolvidos
Intervenção de um contador terceirizado	Contador e membros da cúpula gerencial;
Aconselhamento com técnico de segurança do trabalho	Técnico de segurança do trabalho, membros da cúpula gerencial e funcionários responsáveis pela coleta, transporte e tratamento dos resíduos sólidos;
Aconselhamento com médico da área	Médico, membros da cúpula gerencial e funcionários responsáveis pela coleta, transporte e tratamento dos resíduos sólidos;
Estudo de <i>layout</i> da empresa	Os três engenheiros civis e os membros da cúpula gerencial;
Reuniões semanais para discussões da COVID-19	Membros da cúpula gerencial e funcionários responsáveis pela coleta, transporte e tratamento dos resíduos sólidos.

Figura 6. Relação dos praticantes com os cinco episódios de práxis identificados na empresa
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Destaca-se que os funcionários da coleta, transporte e tratamento dos resíduos sólidos são responsáveis tanto pela execução de mais de uma das práticas listadas como também por as “carregarem” (Whittington, 2006), dentro e fora da organização, ao longo do tempo.

4.4 Relação com os recursos estratégicos (C4.)

Para descrever como recursos estratégicos se relacionam às onze práticas estratégicas de enfrentamento à pandemia de COVID-19, inicialmente foi identificado o conjunto desses recursos na empresa. O primeiro deles consiste em um posto de combustível que foi adquirido, logo no início da pandemia. Acrescenta-se que essa aquisição está ligada diretamente a outro recurso estratégico da organização, a sua capacidade produtiva. Os trechos a seguir da fala do presidente da empresa, durante a entrevista, ilustram melhor essas informações:

“Fizemos uma grande sacada logo no começo da pandemia, que foi adquirir um posto de combustível aqui pra empresa e isso fez com que nós pagássemos o investimento dentro da pandemia. É... um investimento que era pra ter, ter um prazo de médio a curto prazo pra gente. Assim, que era nove meses e meio o nosso estudo pra pegar de novo o dinheiro investido, nós conseguimos em dois meses e meio”.

“[...] nós só estávamos trabalhando com 30% da nossa capacidade efetiva. Ou seja, nós temos muito a crescer já com os equipamentos, já com os materiais que temos, certo?! E a esperança é que o mercado reaja e que a gente, a priori, não precisa mais fazer nenhuma compra de equipamentos, de veículos, porque nós estamos trabalhando menos do que temos a capacidade, então são 30% do todo [...]”.

O terceiro recurso identificado consiste em um incinerador, utilizado para o completo processamento do lixo hospitalar. Na entrevista, o presidente da empresa destacou o seguinte: “nós somos uma das poucas empresas daqui do estado do Ceará que consegue fazer o ciclo completo do resíduo do lixo hospitalar. Então, isso nos capacitou em atender os hospitais que estavam precisando destinar os seus resíduos na pandemia”. O quarto recurso consiste nos 4 escritórios de advocacia que a empresa tem parceria, sendo eles responsáveis por representar a Limpeza Urbana Ltda nas disputas por licitação. Enfim, o quinto recurso consiste na própria formação acadêmica de dois, dos três membros que formam a cúpula gerencial. Da fala do presidente dessa empresa, destaca-se o seguinte:

“[...] tem eu que também sou técnico, sou geólogo e especialista em gestão ambiental urbana, nessa área de meio ambiente também e tem minha sócia também, especialista em gestão ambiental urbana. Ou seja, nossas formações, nossas graduações e nossos estudos posteriores à pós-graduação, foram todos voltados ao nosso segmento [...]”.

Diante dessas informações, a Figura 7 classifica esses recursos, conforme as categorias listadas por Newbert (2007), assim como relaciona cada recurso estratégico com as práticas estratégicas de enfrentamento à pandemia de COVID-19 na empresa analisada.

Tipo de recurso	Recursos estratégicos	Práticas estratégicas relacionadas
Recursos físicos	Incinerador e posto de combustível	Procedimentos especiais de identificação, coleta, transporte e tratamento dos resíduos gerados por pacientes que se encontram com diagnóstico positivo para a COVID-19; Manutenção das rotas referentes aos clientes de setores essenciais;
Capital humano e conhecimento	Escritórios de advocacia e formação dos gestores	Fiscalização constante dos contratos e dos clientes; Fiscalização dos procedimentos operacionais de locação de contêineres e demais maquinários da empresa;
Organizacional	Capacidade produtiva	Procedimento padrão de como trabalhar com a pandemia de COVID-19; Coordenação da alimentação dos funcionários em ambiente adaptado ao distanciamento social; Campanha de aumento da imunidade; Afastamento do pessoal dos grupos de risco.

Figura 7. Relação dos recursos estratégicos com as práticas estratégicas aplicadas na Limpeza Urbana LTDA no enfrentamento à pandemia de COVID-19

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Os recursos físicos são responsáveis por sustentar as práticas associadas às atividades básicas de coleta, transporte e tratamento dos resíduos, levando em consideração o impacto da pandemia não apenas no funcionamento da empresa, mas também no funcionamento dos seus clientes e na geração dos resíduos que eles produzem, principalmente no setor hospitalar. Já os recursos oriundos do capital humano e do conhecimento são os responsáveis pela execução de duas das quatro “práticas específicas da organização”.

O último recurso, capacidade produtiva, está relacionado com a sustentação de quatro das onze práticas listadas, abrangendo diretamente as medidas que a Limpeza Urbana Ltda desenvolveu para resguardar a saúde dos seus funcionários. Cabe destacar que, por causa dessa capacidade, a empresa não precisou demitir funcionários, afastando aqueles de grupos de risco e, contratando novos, como destacado a seguir na fala do presidente da empresa “[...] pelo contrário, ao invés de demitir, eu tive que contratar outros funcionários”.

Da Figura 7, deve-se perceber ainda que apenas 3 práticas estratégicas (tratar bem os clientes atuais da empresa; normas de apresentação pessoal e comportamento dos funcionários na empresa; e realização de reuniões online e digitalização de processos) não guardam relação com os cinco recursos estratégicos empregados no enfrentamento à pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo ilustrou a complexidade das relações que podem ser traçadas entre aspectos de natureza micro e macro da pesquisa em Estratégia. Ao considerar a aplicação dos recursos estratégicos, cuja origem advém dos princípios da atual Teoria Baseada em Recursos (TBR), na elaboração e na execução de práticas estratégicas, foi possível realçar como as decisões e as ações dos atores em uma organização estão incorporadas em sistemas sociais mais abrangentes.

Os impactos da pandemia de COVID-19, no funcionamento das empresas de resíduos sólidos, vieram acompanhados por uma sequência de modificações nas rotinas e procedimentos organizacionais, assim como na vida particular dos indivíduos. No caso analisado, foi possível identificar como a empresa organizou as suas principais atividades e recursos, já disponíveis, para se adequar as imposições das instituições que regulamentam seu funcionamento e da crise propriamente dita. Nesse sentido, os cinco episódios de práxis apresentados compreendem uma conjunção de elementos estratégicos que não só sustentaram o *strategizing* de enfrentamento à pandemia, como também garantiram a geração de novos empregos e o reforço da proteção e garantia da saúde dos funcionários que precisam lidar diretamente com os resíduos.

Sob um ponto de vista gerencial, os resultados gerados neste estudo chamam à atenção, diversas questões que as empresas podem levar em consideração. A primeira delas se refere ao entendimento de como os recursos estratégicos (capital físico, humano etc.), podem, além de servirem como fonte de vantagem competitiva, moldar o próprio trabalho da estratégia dentro das empresas, sendo capazes de integrar níveis hierárquicos e, até mesmo, profissionais de fora da organização, como contadores, engenheiros e profissionais da saúde. Já a consideração do fenômeno da estratégia como prática, permitiu a incorporação de novos processos de trabalho, como as reuniões à distância e a digitalização de processos, assim como o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos com os clientes e colaboradores.

Como limitações deste estudo, aponta-se o foco nos funcionários da alta gerência, não considerando, em profundidade, as perspectivas dos funcionários do setor operacional. Novos estudos podem, então, aprofundar as discussões sobre as micro e macro fundações da estratégia, sob as lentes da SAP, ao incorporarem as visões dos indivíduos que lidam diretamente com a execução e perpetuação das práticas estratégicas no complexo ambiente que envolve a empresa.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE). (2019). *Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil: 2018-2019*. São Paulo, SP: Abrelpe.
- Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE). *Recomendações para a gestão de resíduos sólidos durante a pandemia de coronavírus (Covid-19)*. Acesso em 25 de junho de 2020 de <http://abrelpe.org.br/recomendacoes-para-a-gestao-de-residuos-solidos-durante-a-pandemia-de-coronavirus-covid-19/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Bento, C. S., & Montenegro, L. M. (2015). Estratégia como prática e VBR: Uma articulação teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(1), 159-170.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2018). *A Economia da Estratégia* (5a. ed.; C. de Brito, Trad.). São Paulo: Bookman Editora.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.

- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 159-170.
- Conselho Nacional do Ministério Público. (2020). *Diretrizes técnicas e jurídicas para a coleta seletiva e triagem de materiais recicláveis durante a pandemia de COVID-19*. Brasília, DF: CNMP. Recuperado em 23 junho, 2020, de <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/guia-trabalhos-academicos-apa.pdf>
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Davis, P. J., & Simpson, E. (2017). Resource-based theory, competition and staff differentiation in Africa: Leveraging employees as a source of sustained competitive advantage. *American Journal of Management*, 17(1).
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.
- Fajersztajn, L., Veras, M., & Saldiva, P. H. N. (2016). Como as cidades podem favorecer ou dificultar a promoção da saúde de seus moradores?. *Estudos Avançados*, 30(86), 7-27.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidle, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidle, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (1a. ed.; 368p). Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (2a. ed.). Porto Alegre: Penso.
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Iasbech, P. A. B., & Lavarda, R. A. B. (2018). Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347-371.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jones, L., Palumbo, D., & Brown, D. (2020). *Coronavirus: A visual guide to the economic impact*. BBC NEWS. Recuperado em 23 junho, 2020, de <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727-1744.
- Lisboa, V. (2020). *Entidades temem interrupção da limpeza urbana em meio à crise*. Agência Brasil. Recuperado em 23 junho, 2020, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-05/entidades-temem-interruptao-da-limpeza-urbana-em-meio-crise>.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Mueller, F. (2018). Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 16-30.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford university press.
- Portal Saneamento Básico. (2020). *Covid-19: CE tem baixa adesão ao plano de contingência de resíduos*. Recuperado em 23 junho, 2020, de <https://www.saneamentobasico.com.br/covid-19-plano-contingencia-residuos/>
- Regnér, P (2015). Relating strategy as practice to the resource-based view, capabilities perspectives and the micro-foundations approach. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 301-316.
- Rubin, P. H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, 81(4), 936-949.
- Santos, L. L. S., & Silveira, R. A. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22 (72), 79-98.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2020). *Veja quais setores serão mais afetados pela crise*. Recuperado em 23 junho, 2020, de <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-setores-serao-mais-afetados-pela-crise,c7c3f1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Smets, M., Burke, G., Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2014). Charting new territory for organizational ethnography: Insights from a team-based video ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 10-26.
- Tenório, J. A. S., & Espinosa, D. C. R. (2004). Controle ambiental de Resíduos. In J. R. Phillippi, & M. A. Roméro (Org). *Curso de gestão ambiental*. Barueri, SP: Manole, 155-211.
- Thakxathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valencio, N., & Oliveira, C. M. (2020). *COVID-19: crises entremeadas no contexto de pandemia (antecedentes, cenários e recomendações)*. São Carlos: UFSCar/CPOI.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 1-9.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2), 463-472.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2011). The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 183-186.
- Wiersema, M. (2019). Organizational crisis: the need for transformative boards and top management teams. In A. J. Nyberg, & T. P. Moliterno (Eds.). *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*. Edward Elgar Publishing, 2019.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (5a. ed; C. M. Herrera, trad.). Porto Alegre: Bookman editora.