

OS RECURSOS COMO FONTE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA EVIDÊNCIA EMPÍRICA DA *RESOURCE-BASED VIEW*¹

Fábio Dal-Soto²
dalsoto.gel@terra.com.br

Moacir Rodrigues dos Santos³
moacirsantos@terra.com.br

Resumo: A noção central de estratégia já incorpora uma “visão baseada em recursos.” Caracterizando-se como uma visão a partir de uma perspectiva interna da empresa, a Resource-based View (RBV) tem apresentado inúmeras contribuições para a gestão estratégica, com a concepção da empresa como um conjunto único de recursos idiossincráticos, o qual conduz a sua performance. Uma destas contribuições é enfatizada neste artigo, através da análise e identificação de quais são realmente os recursos que podem ser considerados estratégicos por uma empresa. Para isso, realizou-se um estudo de caso numa empresa industrial localizada no Vale do Rio dos Sinos que produz componentes metálicos e injetados para a indústria de calçados e do vestuário, além de produtos técnicos para a indústria metalúrgica em geral. Os três principais recursos estratégicos dessa empresa, conforme identificados pelos seus principais gestores, foram submetidos a um conjunto de testes a fim de corroborar ou não o caráter estratégico dos mesmos.

Palavras-chave: estratégia competitiva; visão baseada em recursos; recursos estratégicos

¹ Artigo publicado no I Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – SIMGEN, set. 2003, Seropédica.

² Mestrando em Administração (UNISINOS). Professor do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) e na Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA).

³ Mestrando em Administração (UNISINOS). Professor do Curso de Administração de Empresas no Centro Universitário FEEVALE. Consultor Organizacional.

Abstract: The central notion of strategy embodies a resources-based perspective. Being characterized as an internal point-of-view of the company, the Resource-based View (RBV) has presented several contributions to the strategic management with its conception of the company as a unique set of idiosyncratic resources, which leads its performance. One of these contributions is emphasized in this article through the analysis and identification of which really are the resources that can be considered strategic for a company. Thus, a case study was done at an industrial company located in the Sinos River Valley, which produces metallic and injected components for the shoe and clothes industries, in addition to technical products for the metallurgic industry in general. The three main strategic resources, which were identified by the company managers themselves, were submitted to a set of tests in order to confirm their strategic or non-strategic nature.

Key-words: competitive strategy; resource-based view; strategic resources

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras teorias na administração estratégica têm tentado estabelecer relações entre os ambientes interno e externo da empresa a fim de melhorar a sua performance. Independente da ótica de análise, sabe-se que tanto a empresa quanto o seu ambiente externo estão em constantes mudanças e as influências são recíprocas.

A *Resource-based View* (RBV) emerge como uma abordagem onde os recursos da empresa são os principais condutores de sua performance (PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984). Os melhores e mais apropriados recursos da empresa, de acordo com o seu negócio e a sua estratégia, formam um conjunto idiossincrático dos mesmos como base para a sua competitividade (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). No entanto, esse conjunto único é composto por inúmeros e variados recursos, os quais nem todos podem ser considerados estrategicamente relevantes para a empresa (BARNEY, 1991). Então, como um recurso pode ser considerado estratégico de acordo com a RBV?

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, são apresentadas algumas definições consideradas importantes para o entendimento do contexto de formulação da estratégia como noção central; em seguida, apresenta-se a RBV dando ênfase a identificação dos recursos estratégicos e, posteriormente, apresenta-se um estudo de caso realizado numa empresa industrial, denominada de forma fictícia como Metal, na qual aplica-se um conjunto de testes a fim de corroborar ou não o caráter estratégico dos recursos identificados, a priori, como estratégicos pela direção da referida empresa. Por fim, algumas considerações são tecidas estabelecendo a relação entre teoria e prática.

2 A ESTRATÉGIA EM ESSÊNCIA

Ao longo de muitos anos, o significado do termo “estratégia” esteve relacionado com as atividades militares. A partir da Segunda Revolução Industrial, a estratégia emergiu como uma forma de influenciar o ambiente competitivo e as forças do mercado (GHEMAWAT, 2000).

Entender e definir claramente o significado de estratégia, não é uma tarefa fácil. Entretanto, algumas abordagens de pensadores reconhecidos sugerem interpretações deste significado que, embora sejam diferentes quanto à forma, não diferem quanto à finalidade. Entre os pontos comuns existentes nas diversas abordagens, destaca-se a escolha das direções a serem seguidas, de acordo com as decisões dos gestores de cada organização, para a busca ou manutenção da vantagem competitiva.

De certa forma, a estratégia empresarial depende dos tomadores de decisão que, de acordo com BARNARD (1979), são os responsáveis pelo estabelecimento dos propósitos e objetivos da organização. A função da liderança, também, é destacada por SELZNICK (1972) que, ao estabelecer a diferença entre atividades de rotinas e decisões críticas, cita a necessidade do líder em conduzir a organização, a partir da definição clara da missão e dos objetivos de longo prazo.

A estratégia pode ser vista como a escolha de uma posição, na qual a empresa se coloca em um ambiente competitivo em busca de seus objetivos. O ambiente competitivo é composto por fatores externos e internos à empresa, os quais influenciam o seu desempenho. As análises dos fatores mercadológicos e dos recursos necessários, para competir em uma determinada posição, são aspectos importantes para a implementação de uma estratégia competitiva (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A noção central de estratégia competitiva pode ser entendida como “[...] o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas” (PORTER, 1986, p. 15). Ainda de acordo com este autor, a busca por uma posição lucrativa e durável está ligada à escolha correta da estratégia competitiva, a qual depende da atratividade das indústrias em termos de rentabilidade e dos determinantes de uma posição relativa dentro de uma referida indústria.

O principal objetivo estratégico é a busca de um retorno (lucratividade) acima da média dos concorrentes. A obtenção deste retorno configura a chamada vantagem competitiva e, de acordo com PORTER (1986), ela pode ser alcançada pela adoção de uma das três estratégias competitivas genéricas, que são:

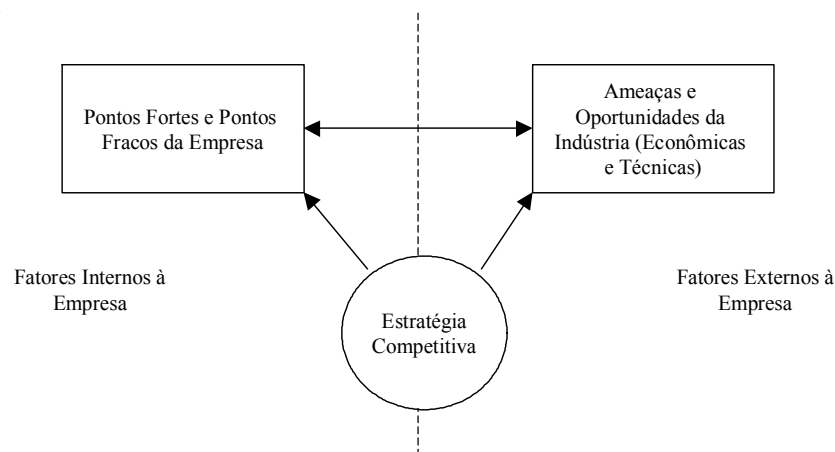
- a) liderança no custo total: a empresa vende um produto ou serviço idêntico em relação aos competidores, porém, com um custo menor no âmbito de toda a indústria;
- b) diferenciação: os produtos ou serviços da empresa são distintivos para os “olhos dos compradores”, sendo considerados únicos no âmbito de toda a indústria; e

c) enfoque: um determinado grupo de comprador, um segmento de linha de produtos ou serviços ou um mercado geográfico é focado. Neste caso, a empresa pode estar posicionada estrategicamente em função do custo ou da diferenciação.

Vale destacar que existe uma certa discordância em relação à escolha de uma estratégia única (custo ou diferenciação). Alguns autores como WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) apontam a possibilidade de uma estratégia única que combine diferenciação e custo. Conforme já mencionado, PORTER (1986, 1990) defende a escolha do posicionamento por custo ou diferenciação e critica o posicionamento no meio termo, porém, cita a necessidade da existência de paridade e proximidade entre os produtos tanto para os competidores em custos quanto para os competidores em diferenciação. Em contrapartida, é importante salientar que existe a aceitação da diferenciação e do custo como elementos estratégicos que orientam a busca da vantagem competitiva.

Em relação à formulação de uma estratégia competitiva, esta pode ser realizada tanto sob a ótica interna da empresa (Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa), quanto sob a ótica externa desta (Ameaças e Oportunidades da Indústria), conforme demonstrase na Figura 1. Essa abordagem, já preconizada por ANDREWS (1977), relaciona as condições e tendências ambientais, as oportunidades e os riscos, a competência distintiva e os recursos corporativos. Este autor combinou esses elementos para encontrar a melhor alternativa de produtos e mercados visando definir a estratégia econômica da empresa.

FIGURA 1. CONTEXTO NO QUAL A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA



Fonte: Adaptação dos autores.

De acordo com a assertiva de MACHLUP (1967), cada teoria pode ser entendida como uma abstração do mundo real dos negócios da empresa a fim de determinar um conjunto particular de características e comportamentos da própria empresa. Salienta-se que independente da teoria utilizada, o objetivo fundamental da empresa é a maximização

dos lucros, o que parece não apresentar discordância nas mais variadas teorias sobre estratégia empresarial.

Dentre as inúmeras abordagens existentes sobre o tema “estratégia”, destaca-se as contribuições da *Resource-based View*, para o desenvolvimento da visão estratégica a partir de uma perspectiva interna da organização. É importante ressaltar que a noção central de estratégia incorpora, por si mesma, uma perspectiva baseada em recursos (CONNER, 1991). Essa perspectiva sustenta que os recursos da empresa constituem a base para o alcance de uma vantagem competitiva. A seguir, apresentam-se alguns aspectos considerados importantes dessa abordagem.

3 A RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

A obtenção de resultados superiores, pela utilização dos recursos da empresa, possui uma longa tradição no campo da economia (OLIVEIRA JR., 2001). Um importante trabalho nessa área é o de PENROSE (1959), o qual já concebe as empresas como um conjunto de recursos. Ainda sob o ponto de vista histórico, ANDREWS (1977) define um conceito tradicional de estratégia em termos de uma posição de recursos ao propor a análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa.

A discussão em torno dos recursos da empresa é retomada por WERNERFELT (1984) com o estabelecimento de uma relação entre os produtos e recursos da empresa, os quais podem ser compreendidos como dois lados da mesma moeda, pois assim como um recurso pode ser utilizado em vários produtos, um produto, também, pode necessitar de vários recursos para ser produzido. Dessa forma, a *Resource-based View* (RBV) emerge como uma abordagem caracterizada pela ênfase nos recursos internos à empresa e a fim de que estes sejam os principais determinantes de sua competitividade (PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984), o que difere da visão determinista da Organização Industrial na qual o ambiente externo é considerado o principal determinante da competitividade da empresa.

Apesar da RBV apresentar elementos díspares das teorias relacionadas à Organização Industrial, essa abordagem apresenta, ao mesmo tempo, fortes heranças oriundas dessas teorias (CONNER, 1991). De forma mais consolidada, a RBV firma-se na concepção da empresa como um conjunto único de recursos (GRANT, 1996), como uma combinação única de inputs (CONNER, 1991), ou ainda, como possuidora de uma base de ativos heterogêneos (COLLIS e MONTGOMERY, 1995; CONNER, 1991). Por isso, a cultura empresarial, o conjunto de experiências, os ativos e habilidades da empresa formam um caráter idiossincrático pelo qual a empresa diferencia-se e posiciona-se de acordo com os melhores e mais apropriados conjuntos de recursos para o seu negócio e sua estratégia (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Para a gestão estratégica, a RBV caracteriza-se pelo foco em atributos custosos para serem copiados como fontes de renda econômica e, conseqüentemente,

como condutores fundamentais da vantagem competitiva e da performance da empresa (RUMELT, 1984, 1987). De acordo com CONNER (1991), essa performance na RBV resulta da interação simultânea de pelo menos três forças que são: a base de ativos da própria empresa, as bases de ativos dos competidores e as restrições que emanam da indústria em sua magnitude e do ambiente de políticas públicas.

No contexto da RBV, a vantagem competitiva pode ser atribuída a propriedade de um recurso valioso que capacita a empresa a executar suas atividades de melhor forma ou com um custo menor comparado com a concorrência. Esses recursos valiosos podem estar dispostos de diversas formas, tais como: recursos intangíveis (nomes de marcas e *know-how* tecnológico), capacitações organizacionais (através de rotinas, processos e cultura organizacional), entre outros. Assim, na RBV a performance superior da empresa está baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente distintos e na sua disposição numa estratégia bem concebida (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

A seguir, descrevem-se alguns aspectos considerados importantes relacionados à conceituação e classificação dos recursos da empresa. Além disso, alguns exemplos de recursos são citados e, também, são apresentadas algumas características necessárias para que um recurso possa ser considerado estrategicamente relevante.

3.1 A RBV e os recursos estratégicos

De acordo com WERNERFELT (1984), um recurso pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa ou como um atributo desta que a permite conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia. Para BARNEY (1991), os recursos podem ser classificados em três categorias, tais como: capital físico, capital humano e capital organizacional. Ambos os autores apontam que os seguintes atributos da empresa podem ser considerados como recursos dela: a marca, o conhecimento da tecnologia interna, conhecimento das pessoas, maquinário, procedimentos eficientes, capital, contatos comerciais, entre outros.

Um atributo da empresa somente torna-se um recurso quando este explora as oportunidades ou neutraliza as ameaças do ambiente desta. Além disso, nem todos os recursos da empresa se configuram como recursos estrategicamente relevantes ou como fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Para isso, de acordo com este mesmo autor, um recurso precisa ser:

- a) valioso: quando o recurso é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa;
- b) raro: se um grande número de empresas possui um mesmo recurso valioso, dificilmente esse recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável devido à capacidade dessas empresas implementarem

uma estratégia comum. Assim, um recurso precisa ser raro entre os competidores atuais e potenciais;

c) imperfeitamente imitável: quando o recurso apresenta ao menos um dos três seguintes aspectos: condições históricas únicas, ligações com outros recursos (ambigüidade causal) e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. De posse ao menos de um desses aspectos, o recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não podem realmente obtê-lo; e

d) dificilmente substituível: a ameaça de substituição de um recurso por um outro similar ou diferenciado pode capacitar os competidores na concepção e implementação de estratégias semelhantes ou substitutas.

Dado que, para ser considerado estrategicamente relevante, um recurso precisa reunir todas as características supracitadas, apresentam-se a seguir alguns testes que auxiliam a empresa a identificar se um recurso pode ou não ser considerado como estratégico e, possivelmente, fonte de vantagem competitiva sustentável.

3.2 Como identificar os recursos estratégicos

Apesar das discussões estratégicas relacionadas a RBV tratarem de forma eloqüente os recursos da empresa, uma questão primordial referente a esses recursos e a qual permeia este trabalho pode ser definida da seguinte forma: como podem ser identificados os recursos estrategicamente relevantes de uma organização de acordo com a RBV?

A fim de explorar uma possível resposta a esta indagação, apresenta-se a seguir um conjunto de testes proposto por COLLIS e MONTGOMERY (1995), o qual engloba os atributos necessários para um recurso ser considerado estrategicamente relevante (valioso, raro, imperfeitamente imitável e dificilmente substituível), conforme definido por BARNEY (1991), e objetiva qualificar um recurso como base para uma estratégia efetiva através de seu próprio valor. Para isso, deve-se submeter cada recurso aos cinco testes descritos a seguir.

3.2.1 Teste 1 (T1): Inimitabilidade. O recurso é difícil de ser copiado?

A inimitabilidade de um recurso tem como consequência um fluxo lucrativo, gerado pelo mesmo com uma maior probabilidade de ser sustentável. Se o recurso possuído pela empresa pode ser facilmente copiado pela concorrência, o valor gerado pelo mesmo possui apenas um caráter temporário.

Devido à sua capacidade de limitar a competição, a inimitabilidade situa-se numa zona central de criação de valor para a empresa. No entanto, como a inimitabilidade dos recursos pode ser corroída pela concorrência, os gestores, a fim de manter essa

inimitabilidade, podem realizar a construção de estratégias em torno dos recursos que possuem ao menos uma das seguintes características:

- a) unicidade física (*physical uniqueness*): estado ou qualidade única de cada recurso;
- b) dependência de caminho (*path dependency*): os recursos são únicos e raros devido aos acontecimentos ao longo de seus caminhos, os quais geram uma acumulação única;
- c) ambigüidade causal (*causal ambiguity*): os recursos podem ser copiados individualmente, porém, a relação existente entre os mesmos é particular a cada empresa. Frequentemente, os recursos que possuem uma ambigüidade causal constituem as capacitações da empresa; e
- d) dissuasão econômica (*economic deterrence*): ocorre quando uma empresa supera um competidor realizando um investimento relativamente alto num ativo, o qual não é replicado por esse competidor devido ao potencial de mercado limitado.

3.2.2 Teste 2 (T2): Durabilidade. Quão rapidamente o recurso deprecia?

Devido à dinamicidade do mercado e ao fato de que a maior parte dos recursos possui uma “vida” limitada (geração de lucros temporários), este teste parte da premissa de quanto mais durável for um recurso para a empresa, mais valioso ele será. A questão chave, para este teste, está em saber se o recurso pode ou não manter uma vantagem competitiva por um longo período de tempo.

3.2.3 Teste 3 (T3): Apropriabilidade. Quem captura o valor que o recurso gera?

Nem sempre todos os lucros provenientes de um recurso de propriedade de uma empresa retornam, em sua íntegra, para essa mesma empresa. Na verdade, esse valor pode estar diluído entre os diversos *players* que fazem parte do Sistema de Valores da empresa, o qual compreende as cadeias de valor dos fornecedores, da empresa em si, dos canais de distribuição dos clientes da empresa (PORTER, 1990).

3.2.4 Teste 4 (T4): Substitutabilidade. Um recurso único pode ser superado por um outro recurso?

Esse teste diz respeito ao potencial de impacto de recursos substitutos, em relação aos recursos em utilização pela empresa. A questão crítica relacionada a substitutabilidade emergiu, principalmente, com a introdução das cinco forças competitivas de PORTER (1986), das quais os produtos substitutos representam uma dessas forças. Neste caso, analogamente ao produto, a substitutabilidade pode ser analisada sob o enfoque do recurso (WERNERFELT, 1984).

3.2.5 Teste 5 (T5): Superioridade competitiva. Que recurso é realmente melhor?

Talvez o maior erro dos gestores na avaliação de recursos da empresa seja avaliá-los apenas internamente, não os comparando com os de seus competidores. As competências essenciais de uma empresa são bons exemplos a serem mencionados, as quais deveriam ser uma avaliação externa do que a empresa realiza de melhor forma em comparação a seus competidores, por isso o termo “*distinctive competence*”, e não uma mera avaliação interna envolvendo todas as atividades da empresa e identificando as que melhores são executadas.

Como forma de evitar a futilidade de afirmações genérica das competências essenciais da empresa, pode-se desagregar os recursos da mesma através da subdivisão das categorias amplas a fim explorar a especificidade desses recursos. Essa desagregação é o ponto-chave para a identificação de recursos competitivamente superiores, mesmo que às vezes a especificidade de um recurso não seja superior isoladamente, porém, quando combinada, formam-se recursos valiosos conforme já mencionado.

4 MÉTODO DA PESQUISA

O método escolhido foi o estudo de caso, por tratar-se de uma pesquisa puramente qualitativa com uma pergunta do tipo “como”. Além disso, como característica de um estudo de caso, o tema de pesquisa é atual e os pesquisadores não tem interferência no objeto de estudo (YIN, 2001).

O estudo foi realizado em uma empresa industrial localizada no Vale do Rio dos Sinos que produz componentes metálicos e injetados para as seguintes indústrias: coureiro-calçadista, confecções e fabricantes de máquinas e equipamentos.

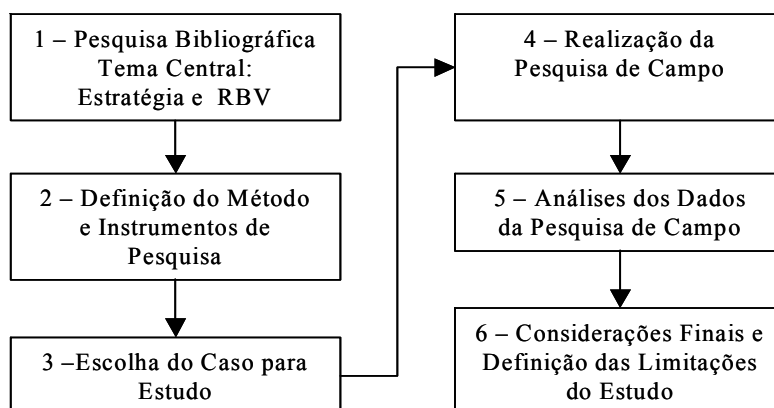
O objetivo central da pesquisa é aplicar os testes propostos por COLLIS e MONTGOMERY (1995) a fim de verificar a relevância estratégica dos recursos identificados, a priori, como estratégicos pelos principais gestores da referida empresa. Posteriormente, o resultado final será analisado qualitativamente com a intenção de validar ou não a opinião dos gestores frente à abordagem teórica proposta pelos testes.

Para tanto, inicialmente foi apresentada aos gestores a definição de recursos estratégicos citada por BARNEY (1991) e, posteriormente, foi solicitado que os mesmos apontassem os principais recursos estratégicos que a empresa possui. Os gestores apontaram três recursos que, de acordo com a sua visão, são os principais responsáveis pelo desempenho satisfatório da empresa nos mercados em que atua.

A seguir, os gestores foram questionados com base em seis perguntas formuladas pelos pesquisadores (vide Apêndice), as quais estão fundamentadas nos testes propostos por COLLIS e MONTGOMERY (1995). Após a entrevista, os dados coletados (inclusive os dados do planejamento estratégico da empresa) foram analisados pelos pesquisadores e os resultados estão descritos na seção destinada ao estudo do Caso da

Empresa Metal. Os passos contidos no fluxograma da Figura 2 representam a seqüência metodológica adotada para a realização deste trabalho.

FIGURA 2. MÉTODO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 O CASO DA EMPRESA METAL

A empresa Metal foi fundada em 10/01/1968 na cidade de Novo Hamburgo no Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa conta, atualmente, com aproximadamente 200 funcionários divididos em três unidades fabris instaladas em uma área de 40.000 m².

A escolha da empresa Metal deve-se ao fato de ela ter alterado, significativamente, sua estratégia competitiva depois de 29 anos de atuação na produção de peças e componentes para a indústria do setor coureiro-calçadista. Em 1994, a empresa ampliou a sua atuação e passou a produzir peças para o segmento de confecção. No entanto, a grande mudança ocorreu em 1997 com a entrada no mercado de produtos técnicos para máquinas e equipamentos da indústria metalúrgica em geral. Assim, o primeiro segmento de atuação, composto pelos mercados coureiro-calçadista e de confecção, é definido pela empresa como mercado de moda e o novo segmento de atuação, composto pela indústria metalúrgica em geral, é definido como sendo um mercado técnico.

Esta mudança estratégica ocorreu após a realização de um planejamento estratégico, no qual os gestores perceberam a necessidade de incrementar o faturamento da empresa nos períodos afetados pela sazonalidade mercadológica imposta pela moda. Tanto o segmento de calçados, quanto o de vestuário, não conseguem manter a receita necessária para manutenção do equilíbrio financeiro e a conseqüente rentabilidade ao longo do ano. Esta situação evidenciava a necessidade de gerar alternativas estratégicas diferentes daquelas adotadas até aquele momento. Ao avaliar as oportunidades existentes, os gestores perceberam que o segmento de moda estava muito restrito, porém, havia um

potencial de mercado no segmento de produtos técnicos. Apesar das diferenças apresentadas pelos produtos do mercado de moda em relação ao mercado técnico, a empresa possuía determinados recursos que poderiam ser aproveitados no mercado técnico para produzir outros tipos de produtos com maior valor agregado. De maneira planejada, a direção decidiu entrar em uma nova arena competitiva, em um ramo industrial com produtos totalmente diferentes, porém, com necessidades de recursos muito similares aos que a empresa já possuía. A avaliação das oportunidades também possibilitou a identificação da necessidade de reforçar a área comercial com um perfil técnico adequado ao novo mercado.

Desde então, mesmo com a maior exigência técnica e de qualidade dos produtos, a empresa Metal vem obtendo resultados crescentes de participação no mercado técnico, o qual já contribui com cerca de 20% do faturamento total da empresa. Atualmente, a produção de componentes metálicos e plásticos da Metal abrange tanto funções decorativas quanto estruturais, e é desenvolvida em sinergia com o cliente, desde as definições da engenharia e de execução de ferramental até a finalização do produto. A empresa fabrica produtos derivados de processos de injeção de plástico, de zamac, de estamparia e acabamento superficial galvânico em plástico ou metal. Os produtos para o mercado de moda são: fivelas, enfeites, ilhoses, rebites, argolas e botões. Para o mercado técnico, a empresa produz condutores elétricos, componentes de medidor de energia, manípulos para balanças, calotas de rodoar, entre outros.

Questionados sobre quais são os recursos estratégicos que a empresa possui de acordo com a definição de BARNEY (1991), os principais gestores da empresa afirmaram que os recursos considerados estratégicos que permitiram o alcance de tais resultados são:

- a) domínio da tecnologia de processo;
- b) gestão e relacionamento comercial; e
- c) marca.

Com o objetivo de verificar a consistência estratégica dos recursos referidos pelos gestores da empresa Metal, realizou-se a aplicação dos testes propostos por COLLIS e MONTGOMERY (1995). A próxima seção apresenta a análise de consistência estratégica dos recursos identificados.

6 ANÁLISE DOS RECURSOS DA METAL

Com base na teoria da RBV e nos testes propostos por COLLIS e MONTGOMERY (1995), os recursos identificados como estratégicos pelos próprios gestores da Metal foram submetidos individualmente aos testes já mencionados. Para facilitar a compreensão do caso, apresenta-se a seguir uma análise individual dos recursos estudados e, por último, uma sumarização dos mesmos.

No intuito de facilitar a descrição da análise, os recursos serão identificados pela letra “R” seguida do número referente ao mesmo. Similarmente, os testes serão identificados pela letra “T” também seguida do número de referência deste.

6.1 Recurso 1 (R1): domínio da tecnologia de processo

O conhecimento da tecnologia de processo permite gerir de forma integrada os mesmos recursos para atender diferentes mercados. Isto reflete um domínio particular à empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por novos entrantes (T1). No entanto, para possuir e sustentar este domínio, necessita-se de uma constante capacitação através da atualização e conhecimento de novas tecnologias, o que permite acompanhar a dinâmica do mercado e contrariar a lógica da depreciação (T2).

Em relação a apropriabilidade do valor gerado pelo domínio da tecnologia de processo, pode-se dizer que a maior parte deste valor é absorvida pela própria empresa que o gera através dos ganhos de produtividade. No entanto, o cliente também beneficia-se com o valor gerado por este recurso através da redução do preço de compra e da qualidade do produto (T3).

Embora a possibilidade de substituição dos materiais utilizados na produção, sob os quais a Metal possui o conhecimento da tecnologia de processo, não seja percebida como fácil pela empresa, a Metal tem se preocupado em evoluir tecnologicamente a fim de evitar a obsolescência de seu conhecimento já desenvolvido e, ao mesmo tempo, acompanhar as tendências de mercado (T4). A diversidade de processos e o domínio de integração tecnológica, para atuar em diferentes mercados, fazem com que este recurso possua uma superioridade competitiva e, conseqüentemente, torne-se uma fonte de vantagem competitiva em relação às empresas que disputam o mesmo espaço mercadológico. Além disso, a atuação da concorrência é focada somente em mercados de moda, tornando-as menos competitivas (T5).

Em suma, verifica-se que o recurso “Domínio da Tecnologia de Processo” satisfaz todos os quesitos necessários para um recurso ser considerado como estratégico e corrobora seu valor para integrar a base de uma estratégia efetiva. Este resultado de consistência estratégica confirma a indicação dos gestores ao definirem antecipadamente este recurso como estratégico.

6.2 Recurso 2 (R2): gestão e relacionamento comercial

As relações comerciais se sustentam por meio de parcerias com os clientes. A política de gestão comercial está baseada em relacionamentos duradouros e no acompanhamento das necessidades de cada mercado. A tradição e a confiança, repassadas para os clientes, fazem com que a Metal torne a sua gestão e seu relacionamento comercial difíceis de serem imitados pela concorrência e/ou por novos entrantes (T1). Além disso, a gestão baseada no objetivo estratégico de atender as expectativas dos clientes com

produtos diferenciados e de maior valor percebido tornam o relacionamento comercial lucrativo e estável ou evolutivo, o que contraria a lógica depreciativa (T2).

Os aumentos na participação de mercados e também da rentabilidade pela gestão e do relacionamento comercial fazem com que a Metal se aproprie da maior parte do valor gerado por esse recurso. Além disso, a redução dos custos e a melhoria da qualidade refletidos no produto final também beneficiam os clientes com uma parte do valor gerado pela gestão e relacionamento comercial (T3).

A permanente atualização das estratégias mercadológicas, exigidas pelas influências ambientais, permite o desenvolvimento de características próprias que fazem parte da cultura da Metal. Esse aspecto ajuda a assegurar uma vanguarda comercial e impossibilita a substituição do relacionamento comercial (T4). A fidelidade dos principais clientes formadores de opinião do segmento de moda e o crescimento da participação no mercado técnico demonstram a preferência pelos produtos da Metal. Esses fatos caracterizam a capacidade superior da gestão comercial da empresa como geradora de vantagem competitiva em relação à concorrência (T5).

Em suma, nota-se que o recurso “Gestão e Relacionamento Comercial” atende a todos os quesitos para ser considerado como estratégico e, por conseguinte, confirma a indicação prévia dos gestores da Metal. Portanto, a gestão e relacionamento comercial corroboram o seu valor para integrar a base de uma estratégia efetiva na empresa estudada.

6.3 Recurso 3 (R3): marca

A marca é um fator que não pode ser copiado e é difícil de ser construída. Em conseqüência dos 35 anos de atuação como fornecedora de componentes para o mercado calçadista, a Metal tem a sua marca fortemente consolidada neste segmento. Quanto maior for a consolidação e presença da marca na mente dos clientes, maior será a sua força. A tradição e consolidação da marca da Metal tem contribuído, decisivamente, para a penetração no mercado técnico e, fundamentalmente, para que ela não se deprecie (T1 e T2).

A Metal se apropria da maior parte do valor gerado pela sua marca. No entanto, uma parte deste valor também é apropriada pelos fornecedores e clientes da Metal, os quais utilizam a marca da mesma como referência de qualidade (T3). Este fato, em conjunto com a tradição e consolidação da marca da Metal, gera um certo poder para a mesma e diminui sensivelmente a atuação da concorrência. Com isso, a Metal garante a preferência dos clientes e dificulta a substituição de sua marca (T4).

Por ser a empresa mais antiga fornecedora de produtos metálicos e plásticos para o segmento de calçados, a Metal possui uma marca líder desse mercado. Essa superioridade frente à concorrência permite a entrada em novos segmentos, como o mercado técnico, constituindo-se em uma fonte significativa de vantagem competitiva (T5).

Em suma, nota-se que o recurso “Marca” também atende a todos os quesitos para ser considerada como um recurso estratégico e, novamente, corrobora-se a indicação prévia dos gestores da Metal. A síntese dos três recursos aqui estudados e o resultado de consistência estratégica dos mesmos estão sumarizados na tabela a seguir.

QUADRO 1. SÍNTESE E RESULTADO DOS TESTES APLICADOS AOS TRÊS PRINCIPAIS RECURSOS DA METAL

Questões	R1		R2		R3	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
T1. O Recurso é difícil de ser copiado?	X		X		X	
T2. O Recurso se deprecia rapidamente?		X		X		X
T3. A empresa se apropria do valor que o Recurso gera?	X		X		X	
T4. O Recurso pode ser substituído facilmente por outro?		X		X		X
T5. O Recurso da empresa é superior ao da concorrência tornando-se uma fonte de vantagem competitiva?	X		X		X	
Resultado: o Recurso pode realmente ser considerado como estratégico?	X		X		X	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se a relevância dos referidos recursos para a implementação da estratégia de entrada no mercado de produtos técnicos. Em primeiro lugar, o recurso domínio da tecnologia de processo permitiu uma rápida introdução dos novos tipos de produtos nos diversos setores envolvidos com a produção dos mesmos. Desde a área de desenvolvimento de produto, passando pela produção e até a expedição, a adequação foi rápida devido ao conhecimento e domínio da tecnologia interna. Em segundo lugar, a gestão e relacionamento comercial facilitaram a definição dos canais de fornecimento, representações comerciais e também de distribuição. Por fim, o recurso marca serviu como referência para a conquista de novos clientes em um mercado que até então era desconsiderado pela empresa. A marca atuou como o cartão de visita para a venda.

Em suma, observa-se que os três recursos previamente definidos como estratégicos pelos gestores da empresa Metal satisfazem as exigências dos testes aplicados e podem, realmente, integrar a base para uma estratégia efetiva da empresa. Vale salientar que os resultados apresentam consistência principalmente quando os mesmos são observados sob o enfoque do mercado de moda. Além disso, o fato do novo mercado de produtos técnicos apresentar resultados positivos também serve como um indicador da força estratégica que os recursos analisados apresentam.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se observar as diversas nuances referentes à perspectiva da RBV, assim como as inúmeras pesquisas já realizadas ao longo dos anos e o próprio caso aqui estudado, corrobora-se a importância da visão estratégica sob o ponto de vista dos recursos organizacionais. Percebe-se que esta visão não descarta as contribuições da abordagem da análise da indústria, a qual situa a estratégia como um elemento dependente dos fatores contingenciais determinados pelo ambiente. Ao contrário, nota-se que os fatores contingenciais influenciam decisivamente nas escolhas estratégicas de uma empresa, porém, não são os únicos elementos que devem ser considerados no processo de formulação das estratégias.

O caso da empresa Metal é uma comprovação empírica de que a partir dos recursos internos da empresa tornou-se viável a implementação de uma nova estratégia competitiva que contribuiu decisivamente para a retomada de um desempenho superior. A entrada no novo segmento de mercado, com maior valor agregado, foi possível devido à capacidade de gerenciar de forma integrada os recursos estratégicos da empresa. Esta capacidade permite a empresa desfrutar de uma vantagem competitiva sobre a concorrência ao mesmo tempo em que se consolida como um competidor diferenciado no segmento do mercado técnico.

Alguns aspectos relacionados à globalização, tais como a constante evolução tecnológica, a elevada volatilidade dos capitais, o alto nível de inovações no campo das comunicações e, sem dúvida, o aumento acirrado da concorrência nos mais diferentes segmentos de mercados, exigem às empresas novas posturas competitivas para o sucesso e consecução empresarial. Neste âmbito global, as estratégias assumem, cada vez mais, um papel fundamental no processo de gestão organizacional. Assim, é oportuno que os gestores estejam aptos a analisar a empresa sob diferentes perspectivas a fim de lhes permitir as escolhas estratégicas mais adequadas capazes de tornar e manter a empresa competitiva de acordo com o negócio da mesma.

Neste contexto, a RBV apresenta-se como uma alternativa para definição de novas estratégias competitivas a partir dos recursos estratégicos da empresa. Entretanto, a identificação correta dos recursos estratégicos também é um desafio para as empresas e seus gestores. A classificação equivocada desses recursos pode conduzir a análises distorcidas que, conseqüentemente, levarão a tomada de decisões estrategicamente equivocadas. Para evitar tal situação, torna-se importante o conhecimento e a aplicação de determinados métodos e instrumentos que contribuem para a diminuição da probabilidade de erros estratégicos.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor entendimento do que são recursos considerados estratégicos assim como apresentar de forma prática uma maneira de identificar os mesmos. Acredita-se que uma avaliação dos recursos da empresa sob a ótica da RBV pode ser uma alternativa estratégica aos gestores

organizacionais tanto para a identificação de fontes internas de vantagem competitiva quanto para o conhecimento das necessidades reais de desenvolvimento de novas capacidades.

8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As análises das informações utilizadas para a aplicação dos testes sobre os recursos considerados estratégicos foram apenas qualitativas. A triangulação de dados não foi realizada e, também, não foi aplicado nenhum tipo de teste estatístico sobre eles.

Além disso, o escopo do estudo se restringe a empresa estudada, fato que elimina qualquer possibilidade de generalização das análises e considerações realizadas.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **El concepto de estratégia de la empresa**. Pamplona: EUNSA, 1977.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-119, 1991.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, pp. 118-128, jul.-ago. 1995.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 121-154, 1991.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, pp. 109-122, 1996.

MACHLUP, F. Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial. **American Economic Review**, v. 57, pp. 201-220, 1967.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA JR., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.) **Gestão estratégica do**

conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, pp. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, pp. 79-91, may.-jun. 1990.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, B. (Ed.) **Competitive Strategic Management.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

_____. Theory, strategy and entrepreneurship. In: TEECE, D. (Ed.) **The Competitive Challenge.** Cambridge: Ballinger, 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Questões utilizadas na entrevista:

- 1) O Recurso é difícil de ser copiado pela concorrência? Por quê?
- 2) O Recurso se deprecia? Em quanto tempo? Por quê?

- 3) Quem se apropria do valor que o Recurso gera (Fornecedores, Empresa, Canais de Distribuição e/ou Clientes)? Qual o percentual de participação de cada um?
- 4) O Recurso pode ser facilmente substituído por outro? Qual o impacto que a substituição pode causar?
- 5) O Recurso da empresa é superior ao Recurso da concorrência? Por quê?
- 6) O Recurso realmente é fonte de vantagem competitiva para empresa?