

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da
*Resource-Advantage Theory***

RICARDO MESSIAS ROSSI

**SÃO CARLOS
2009**

Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da
Resource-Advantage Theory

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da
*Resource-Advantage Theory***

Ricardo Messias Rossi

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.
Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Andrea Lago da Silva**

**SÃO CARLOS
2009**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

R831mp

Rossi, Ricardo Messias.

Método para análise interna das organizações : uma abordagem a partir da Resource-Advantage Theory / Ricardo Messias Rossi. -- São Carlos : UFSCar, 2009. 255 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Vantagem competitiva. 2. Planejamento estratégico. 3. Planejamento empresarial. 4. Concorrência. 5. Estratégia. 6. Desempenho organizacional. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Ricardo Messias Rossi

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 18/12/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
PPGE/UFSCar

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
FEA/USP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

*Dedico este trabalho a toda minha família, em especial a meu pai,
José Fernando de Araújo Rossi, minha mãe, Maria José Messias
Rossi, e meu irmão, José Fernando Messias Rossi.*

AGRADECIMENTOS

- Meu sincero agradecimento a minha orientadora, professora Andrea Lago da Silva, que soube com paciência e sabedoria mostrar-me os caminhos, deixando-me escolher aquele pelo qual eu seguiria.
- Ao professor Marcos Fava Neves, que muito ajudou a clarificar minhas decisões e minhas escolhas profissionais e pessoais, levando-me ao reconhecimento mais importante – o auto-reconhecimento.
- Aos professores Mário Otávio Batalha e Adalberto Américo Fischmann, pelas contribuições realizadas no exame de qualificação, que auxiliaram na etapa final de elaboração da pesquisa.
- À professora Rosane Lúcia Chicarelli Alcantara e aos professores Eugenio Ávila Pedrozo, Alceu Gomes Alves Filho e Dante Pinheiro Martinelli.
- A todos os demais docentes, funcionários e discentes do Programa de Pós-graduação do DEP / UFSCar.
- Aos professores Onno Omta e Jacques Trienekens do *Management Studies Group* da *Wageningen University*, pelo fantástico apoio durante meu período na Holanda.
- Aos senhores Fernando de Paula Leite Camargo, Santo Bonganha, Renato Ferrari, Augusto Bronhara, Franco Borsari e Ronald Weber, que foram fundamentais para o aprimoramento dos resultados desta pesquisa.
- Às professoras Ana Tereza Pinto de Oliveira e Edna Bertelle, que ajudaram na revisão final do meu trabalho.
- Aos amigos Frederico Fonseca, Luciano Castro, Marco Conejero, Matheus Consoli, Roberto Fava Scare e Vinicius Trombin, pelos inúmeros momentos de alegria. A todos os membros do MARKESTRAT.
- Aos meus primos Marcos Cottas e Caio Rossi. O primeiro pelo apoio durante minha preparação para o período no exterior, o segundo pelas valiosas discussões sobre os mais variados temas. À Marina Mafud, por diversas razões.
- A todos os meus familiares e amigos que compartilharam comigo momentos de alegria durante esses anos de doutorado.
- Às pessoas que durante esse período cruzaram meu caminho, umas ficaram outras não, e que ajudaram a aumentar meu entendimento sobre a vida.
- Por fim, agradeço ao CNPq pelo apoio financeiro para a elaboração desta tese.

Depois dos políticos, fui aos poetas trágicos... Em poucas palavras direi ainda, em relação aos trágicos, que não faziam por sabedoria aquilo que faziam, mas por certa natural inclinação, e intuição, assim como os adivinhos e os vates; e em verdade, embora digam muitas e belas coisas, não sabem nada daquilo que dizem. O mesmo me parece acontecer com os outros poetas; e também me recordo de que eles, por causa das suas poesias, acreditavam-se homens sapientíssimos ainda em outras coisas, nas quais não eram.

Por fim, também fui aos artífices... eles, de fato, sabiam aquilo que eu não sabia e eram muito mais sábios do que eu. Mas, cidadãos atenienses, parece-me que também os artífices tinham o mesmo defeito dos poetas: pelo fato de exercitar bem a própria arte, cada um pretendia ser sapientíssimo também nas outras coisas de maior importância, e esse erro obscurecia o seu saber. Assim, eu ia interrogando a mim mesmo, a respeito do que disse o oráculo, se devia mesmo permanecer como sou, nem sábio da sua sabedoria, nem ignorante da sua ignorância, ou ter ambas as coisas, como eles o têm. Em verdade, respondo a mim e ao oráculo que me convém ficar como sou.

RESUMO

Administradores utilizam o planejamento estratégico visando desenhar os caminhos para atingir os objetivos organizacionais. Em um ambiente competitivo, as organizações visam superar seus concorrentes e obter desempenho financeiro superior. Para atingi-lo, as organizações gerenciam seus recursos no intuito de obter uma posição de vantagem competitiva no mercado. Nesse sentido, o gerenciamento de recursos é uma atividade importante dentro das organizações e a análise interna, um processo que pode auxiliar essa atividade. Métodos e ferramentas para suportar análises estratégicas não são novidade no meio empresarial. Em diferentes intensidades, essas estruturas de análise são concebidas a partir de conceitos e conhecimentos teóricos. Nesta tese, é proposta uma seqüência de etapas para facilitar o planejamento estratégico competitivo das organizações. Essa seqüência de etapas, cuja base teórica é a *Resource-Advantage Theory*, foi transformada em um método gerencial de análise interna das organizações. Assim, o objetivo geral deste estudo foi desenvolver um método, a partir do conceito de “recursos”, para análise interna de empresas inseridas em um contexto de competição de mercado. Foi realizada uma pesquisa exploratória e com abordagem qualitativa. A partir da revisão teórica da literatura pertinente ao tema, construiu-se um método preliminar de análise interna, posteriormente, validado e aprimorado por meio das informações coletadas na pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi composta por seis estudos de caso com empresas da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. A versão final do método de análise interna é constituída por seis etapas. O estudo contribui teoricamente por meio da discussão de diversos conceitos relacionados à *Resource-Based Theory* e à *Resource-Advantage Theory*. Como resultado, o estudo propõe uma forma de operacionalização do conceito de recursos (lacuna observada na teoria por alguns autores). Gerencialmente, o estudo contribui fornecendo aos administradores um método de análise que suporta as decisões referentes ao gerenciamento de recursos da organização.

Palavras-chave: Administração Estratégica. Estratégia Empresarial. Competição. Recursos. Cadeia de Valor. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Managers use strategic planning in order to design the ways to get the organizational goals. In a competitive environment the organizations aim to overcome their competitors and to obtain superior financial performance. In order to reach this superior financial performance, the organizations manage their resources so as they can obtain a position of competitive advantage in the marketplace. Thus, the resource management is an important activity in the organizations and the internal analysis is a process that can support this activity. Methods and frameworks to support strategic analyses are no novelty in the business environment. In different intensities these structures of analyses are built up from theoretical knowledge and concepts. In this thesis it is proposed a set of steps to facilitate the strategic competitive planning of organizations. This set of steps was turned into a managerial framework of organizations' internal analysis, using the Resource-Advantage Theory as theoretical basis. Thus, the main goal of this thesis was to develop a method, departing from the resource concept, for internal analysis of companies that are embedded in a context of market competition. Exploratory and qualitative research was carried out. Departing from literature review related to the theme, a preliminary method of internal analysis was built then validated and improved by means of collected data from field research. The field research consisted of six case studies with companies working in the area of agrochemicals industry in Brazil. The final version of the internal analysis method is made of six steps. The study contributes theoretically by discussing several concepts related to the Resource-Based Theory and the Resource-Advantage Theory. As a result, the study proposes a way of operationalization of the resource concept (that is a gap observed by some authors). Managerially speaking, the study contributes by providing the administrators with a method of analysis that supports decisions related to organizational resources management.

Keywords: Strategic Management. Business Strategy. Competition. Resources. Value Chain. Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESQUEMA GERAL DA TESE	26
FIGURA 2 – A RAT REPRESENTADA ESQUEMATICAMENTE.....	44
FIGURA 3 – MATRIZ DAS POSIÇÕES COMPETITIVAS	45
FIGURA 4 – ESTRUTURA DE ANÁLISE DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	69
FIGURA 5 – ESTRUTURA DO <i>SKANDIA'S NAVIGATOR</i>	70
FIGURA 6 – MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO.....	75
FIGURA 7 – OS COMPONENTES DO “VALOR CRIADO”.....	81
FIGURA 8 – A CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....	84
FIGURA 9 – COMPONENTES DA CADEIA DE VALORES MODERNA.....	86
FIGURA 10 – UM MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL BASEADA EM RECURSOS	93
FIGURA 11 – ESTRUTURA DA VANTAGEM COMPETITIVA	95
FIGURA 12 – EXEMPLO DE ÁRVORE DE DECISÃO PARA CONFIGURAÇÃO DE UMA REDE LOCAL DE SISTEMA DE RECURSOS	104
FIGURA 13 – UMA ESTRUTURA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETIDORES	109
FIGURA 14 – PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	111
FIGURA 15 – VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO.....	114
FIGURA 16 – DUPLA PERSPECTIVA PARA ANÁLISE SWOT.....	115
FIGURA 17 – ESQUEMA DA MATRIZ TOWS	117
FIGURA 18 – INTER-RELAÇÃO ENTRE AS PARTES DA PESQUISA	130
FIGURA 19 – FASES DA PESQUISA	131
FIGURA 20 – ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO DE ANÁLISE INTERNA PROPOSTO NA TESE.....	170
FIGURA 21 – MATRIZ DE CUSTO E BENEFÍCIO DOS ATRIBUTOS DA OFERTA	183
FIGURA 22 – A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO FINANCEIRO E POSIÇÃO DE MERCADO.....	202

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS ORIGENS DA RESOURCE-ADVANTAGE THEORY (RAT)	32
QUADRO 2 – PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES GERADAS PELA RAT	50
QUADRO 3 – AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	58
QUADRO 4 – ANÁLISE COMPARATIVA DA INDUSTRIAL ORGANIZATION (IO) E DA COMPETENCE THEORY (CT)....	61
QUADRO 5 – INDICADORES TRADICIONAIS DE DESEMPENHO DAS ÁREAS DE FINANÇAS, RECURSOS HUMANOS, PRODUÇÃO, MARKETING, LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS	64
QUADRO 6 – SUMÁRIO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NOS MÉTODOS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO	66
QUADRO 7 – TIPOS DE BENCHMARKING.....	73
QUADRO 8– O USO DA CADEIA DE VALORES PARA CUSTO E DIFERENCIAÇÃO	85
QUADRO 9 – DIRECIONADORES DE CUSTO E DIFERENCIAÇÃO	96
QUADRO 10 – IMPLICAÇÕES DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS	97
QUADRO 11 – CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS	107
QUADRO 12 – ESTRUTURA PARA ANÁLISES SWOT.....	112
QUADRO 13 – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	113
QUADRO 14 – O MÉTODO VRIO.....	121
QUADRO 15 – A RELAÇÃO ENTRE O MÉTODO VRIO E AS FORÇAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO.....	121
QUADRO 16 – O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO UTILIZADO NA TESE.....	137
QUADRO 17 – AS PRINCIPAIS EMPRESAS (PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM 2005) DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL	140
QUADRO 18 – FATURAMENTO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL (2007) POR CULTURA.....	141
QUADRO 19 – FATURAMENTO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL (2007) POR CLASSE DE PRODUTO	141
QUADRO 20 – CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL.....	143
QUADRO 21 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MONSANTO	147
QUADRO 22 – PARTICIPAÇÃO DAS DIFERENTES LINHAS DE PRODUTOS NO SEGMENTO CROP PROTECTION DA SYNGENTA.....	149
QUADRO 23 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SYNGENTA	150
QUADRO 24 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BASF.....	153
QUADRO 25 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA OURO FINO	156
QUADRO 26 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PRODUQUÍMICA.....	158
QUADRO 27 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SIPCAM ISAGRO	161
QUADRO 28 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO REALIZADOS	162
QUADRO 29 – <i>TEMPLATE</i> 1.1: COMITÊ DE DECISÕES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS	171
QUADRO 30 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 1.1.....	173
QUADRO 31 – <i>TEMPLATE</i> 1.2: OBJETIVOS CORPORATIVOS	174
QUADRO 32 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 1.2.....	175
QUADRO 33 – <i>TEMPLATE</i> 1.3: DETERMINAÇÃO DOS PARES PRODUTO/MERCADO	175

QUADRO 34 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 1.3.....	177
QUADRO 35 – <i>TEMPLATE</i> 1.4: IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS	178
QUADRO 36 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 1.4	179
QUADRO 37 – <i>TEMPLATE</i> 2.1: ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A OFERTA.....	180
QUADRO 38 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 2.1	181
QUADRO 39 – <i>TEMPLATE</i> 2.2: DIFERENCIAIS DA OFERTA	182
QUADRO 40 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 2.2	184
QUADRO 41 – <i>TEMPLATE</i> 2.3: INOVAÇÕES NOS ATRIBUTOS DA OFERTA	185
QUADRO 42 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 2.3	185
QUADRO 43 – <i>TEMPLATE</i> 2.4: DETERMINAÇÃO DA OFERTA FINAL E DOS DIRECIONADORES DO VALOR DA OFERTA	186
QUADRO 44 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 2.4	187
QUADRO 45 – <i>TEMPLATE</i> 3.1: INDICADORES DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	189
QUADRO 46 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 3.1	189
QUADRO 47 – <i>TEMPLATE</i> 3.2: IDENTIFICAÇÃO DE VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS	190
QUADRO 48 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 3.2	191
QUADRO 49 – <i>TEMPLATE</i> 4.1: ESTRATÉGIAS PARA DESVANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS	193
QUADRO 50 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 4.1	194
QUADRO 51 – <i>TEMPLATE</i> 4.2: ESTRATÉGIAS PARA PARIDADE COMPARATIVA EM RECURSOS	195
QUADRO 52 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 4.2	195
QUADRO 53 – <i>TEMPLATE</i> 4.3: ESTRATÉGIAS PARA VANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS	196
QUADRO 54 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 4.3	196
QUADRO 55 – <i>TEMPLATE</i> 4.4: OPORTUNIDADES PARA DESDOBRAMENTO DE RECURSOS.....	197
QUADRO 56 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 4.4	198
QUADRO 57 – <i>TEMPLATE</i> 5.1: DIRECIONADORES PARA ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS.....	200
QUADRO 58 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 5.1	200
QUADRO 59 – <i>TEMPLATE</i> 6.1: ANÁLISE DO DESEMPENHO COMPETITIVO	202
QUADRO 60 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO <i>TEMPLATE</i> 6.1	203

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
ABCM	<i>Activity-Based Cost Management</i>
ABM	<i>Activity-Based Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CI	Capital Intelectual
CR	<i>Concentration Ratio</i>
CT	<i>Competence Theory</i>
ECT	Economia dos Custos de Transação
EVA	<i>Economic Value Added</i>
IO	<i>Industrial Organization</i>
MVA	<i>Market Value Added</i>
NOPAT	<i>Net Operating Profit After Taxes</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMA	<i>Performance Measurement Association</i>
RAT	<i>Resource-Advantage Theory</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
VPL	Valor Presente Líquido
VRIO	<i>Value; Rarity; Imitability; Organization</i>
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	APRESENTAÇÃO	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	20
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	21
1.5	ESQUEMA GERAL DA TESE	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	CONCEITOS E TERMOS IMPORTANTES	27
2.2	RESOURCE-ADVANTAGE THEORY (RAT)	31
2.2.1	OS ANTECEDENTES DA RESOURCE-ADVANTAGE THEORY	32
2.2.2	OS FUNDAMENTOS DA RESOURCE-ADVANTAGE THEORY	43
2.2.3	CONTRIBUIÇÕES E CRÍTICAS RELACIONADAS À RESOURCE-ADVANTAGE THEORY	49
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA E RECURSOS ESTRATÉGICOS	57
2.3.1	O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	57
2.3.2	DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES	62
2.3.2.1	Conceitos e Métodos relacionados à Análise de Desempenho	63
2.3.2.2	A RAT e a Análise de Desempenho	76
2.3.3	CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	78
2.3.3.1	Cadeia de Valor	79
2.3.3.2	Vantagem Competitiva Sustentável	88
2.3.4	RECURSOS ESTRATÉGICOS	99
2.4	ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES	110
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	126
3.1	TIPO DE PESQUISA	126
3.2	FASES DA PESQUISA	131
3.3	O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	135
4	PESQUISA DE CAMPO	139
4.1	INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL	139
4.2	OS CASOS ESTUDADOS	144
4.2.1	CASO 1: MONSANTO	144
4.2.1.1	MONSANTO: A Empresa	144
4.2.1.2	MONSANTO: A Entrevista	146
4.2.2	CASO 2: SYNGENTA	148
4.2.2.1	SYNGENTA: A Empresa	148
4.2.2.2	SYNGENTA: A Entrevista	150

4.2.3	CASO 3: <i>BASF</i>	151
4.2.3.1	BASF: A Empresa.....	151
4.2.3.2	BASF: A Entrevista.....	153
4.2.4	CASO 4: <i>OURO FINO</i>	154
4.2.4.1	OURO FINO: A Empresa	154
4.2.4.2	OURO FINO: A Entrevista	155
4.2.5	CASO 5: <i>PRODUQUÍMICA</i>	157
4.2.5.1	PRODUQUÍMICA: A Empresa.....	157
4.2.5.2	PRODUQUÍMICA: A Entrevista.....	158
4.2.6	CASO 6: <i>SIPCAM ISAGRO</i>	159
4.2.6.1	SIPCAM ISAGRO: A Empresa	159
4.2.6.2	SIPCAM ISAGRO: A Entrevista.....	160
4.3	<i>RESULTADOS E DISCUSSÃO</i>	162
5	MÉTODO PARA ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES	169
5.1	<i>ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE</i>	171
5.2	<i>ETAPA 2: ANÁLISE DO VALOR DA OFERTA</i>	180
5.3	<i>ETAPA 3: ANÁLISE DE RECURSOS ESTRATÉGICOS</i>	188
5.4	<i>ETAPA 4: DELINEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS</i>	192
5.5	<i>ETAPA 5: DIRECIONADORES PARA ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS</i>	199
5.6	<i>ETAPA 6: ANÁLISE DO DESEMPENHO COMPETITIVO</i>	201
5.7	<i>COMENTÁRIOS SOBRE O MÉTODO DE ANÁLISE INTERNA PROPOSTO</i>	204
6	CONCLUSÕES	206
6.1	<i>CONCLUSÕES TEÓRICAS</i>	206
6.2	<i>IMPLICAÇÕES GERENCIAIS</i>	211
6.3	<i>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS</i>	212
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA APOIO NAS ENTREVISTAS	244
	APÊNDICE B - CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	246
	APÊNDICE C – SÍNTESE DA VERSÃO PRELIMINAR DO MÉTODO DE ANÁLISE INTERNA	247

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Estratégia empresarial está relacionada com as formas pelas quais uma organização atinge seus objetivos (SLATER e OLSON, 2001). Em um ambiente competitivo, o objetivo primordial de uma empresa é vencer seus concorrentes (GRANT, 2002). Em outras palavras, do ponto de vista da competição, o objetivo da utilização da estratégia é superar, de forma sustentável, em termos de desempenho financeiro, os concorrentes. O desempenho financeiro superior de uma empresa é consequência de uma posição de vantagem competitiva no mercado (HUNT, 2000a). Uma empresa obteve uma vantagem competitiva sobre seus rivais se ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção (GHEMAWAT, 2007).

Esta tese discute uma parte do planejamento estratégico competitivo. Administradores utilizam o planejamento visando desenhar os caminhos para atingir os objetivos organizacionais. De modo geral, os objetivos das organizações em um ambiente competitivo são: superar seus concorrentes e obter desempenho financeiro superior. Para obter esse desempenho financeiro superior, a empresa procura obter uma posição de vantagem competitiva no mercado. Essa posição é conseguida quando os clientes percebem que a oferta de uma empresa possui mais valor (relação entre custos e benefícios) que as ofertas dos concorrentes. A geração de valor da oferta depende da forma com que a empresa combina seus recursos. Assim, raciocinando no sentido contrário, o gerenciamento de recursos possibilitará que as empresas alcancem seus objetivos, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta para facilitar a gestão e a tomada de decisões.

Métodos e ferramentas para suportar análises estratégicas não são novidades no meio empresarial. Apenas para citar algumas mais conhecidas, há a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), a Análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*), o *Balanced Scorecard*, a Análise Setorial de Cinco Forças, entre diversas outras estruturas de planejamento. Em diferentes intensidades, essas estruturas de análise são concebidas a partir de conceitos e conhecimentos teóricos. Durante a aplicação prática dessas estruturas, aprimoramentos são realizados e, principalmente, informações e experiências do cotidiano empresarial podem ser absorvidas e discutidas academicamente.

Esse processo de troca de informações e conhecimentos entre a academia e as organizações é especialmente salutar para temas ligados a Engenharia de Produção e a Administração de Empresas. Uma das atividades iniciais para a viabilização desse processo é a operacionalização dos conceitos teóricos no sentido de torná-los adequados para utilização gerencial. A busca dessa operacionalização de conceitos é a atividade realizada nesta tese. Foram utilizados os conceitos de “recursos” e de “vantagem competitiva” para estruturar uma seqüência de etapas que facilitem o planejamento estratégico competitivo das organizações. Essa seqüência de etapas foi transformada em um método gerencial de análise interna das organizações. Todo esse processo será descrito neste trabalho.

1.2 Problema de Pesquisa

Conforme observado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), o termo “estratégia” é amplo e complexo. Utilizado indiscriminadamente em várias situações, esse conceito vem sendo exaustivamente discutido teoricamente sem, no entanto, atingir-se um consenso. Do ponto de vista de negócios, é discutida estrategicamente a atuação de um indivíduo em uma organização, a função estratégica de uma atividade específica ou de uma área funcional (marketing ou produção, por exemplo), até a estratégia de toda a organização (cujo escopo depende das características de cada empresa). Além das variações dos objetos de estudo, as diferentes abordagens utilizadas para tratar o fenômeno dificultam a obtenção de um consenso sobre esse conceito.

Weimarck (2000) diferencia as decisões estratégicas das operacionais em uma empresa. Para esse autor, embora ambos os tipos de decisões sejam essenciais para as empresas obterem desempenho superior, existe uma clara distinção entre elas. Enquanto as decisões operacionais referem-se à realização de atividades de forma similar aos concorrentes, as estratégicas referem-se à realização de atividades de forma distinta dos concorrentes, no intuito de disponibilizar uma oferta única ao mercado.

De acordo com a *Resource-Advantage Theory* (RAT), proposta por Hunt (2000a), a competição é uma constante disputa entre empresas por vantagens comparativas em recursos que propiciarão posições de vantagem competitiva em determinados segmentos de mercados e conseqüentemente desempenho financeiro superior. Em outras palavras, a RAT propõe um modelo geral de competição, em que as empresas competem com base em seus

recursos e o desempenho de cada uma depende da capacidade de combinar relativamente melhor seus recursos em um contexto definido pelo ambiente externo. Dessa forma, a combinação de recursos é uma atividade estratégica para a empresa, pois possibilita a formação de uma oferta única para o mercado.

É possível relacionar o processo de competição com “estratégia”. Conforme discutido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), dentre as diversas dimensões relacionadas com o termo “estratégia”, está a questão de obtenção, por parte de uma firma, de vantagens em relação a seus competidores. Dessa forma, obter vantagens em relação aos competidores é um processo “estratégico” e, portanto, contrastando essa dimensão com a RAT, pode-se considerar que obtenção de vantagem competitiva é um aspecto estratégico para uma empresa. Em outras palavras, as ações realizadas por uma empresa que resultam em posições de vantagem competitiva no mercado, em relação aos seus competidores, fornecem resultados “estratégicos”. Portanto, no escopo deste trabalho, o termo “estratégia” ou “estratégico” será utilizado para classificar as iniciativas que propiciam que uma empresa obtenha uma posição competitiva favorável em um determinado segmento de mercado, devendo essa posição ser sustentável ao longo do tempo.

Conforme proposto por Rumelt (1980), uma boa estratégia precisa ser simultaneamente consistente (alinhada com os objetivos da empresa), consoante (adaptada aos fatores externos e internos da organização), praticável (coerente com os recursos disponíveis e evitando gerar problemas insolúveis) e fornecer vantagem competitiva (uma posição no mercado diferenciada em relação aos demais competidores). A posição de vantagem competitiva será obtida por meio de vantagens comparativas em recursos, as quais propiciarão uma posição de mercado diferenciada dos concorrentes em relação a eficiência (custos relativos mais baixos), efetividade (uma oferta com valor superior) ou ambos simultaneamente (HUNT, 2000a).

Percebe-se, portanto, que a administração estratégica de uma organização, que visa à obtenção de uma posição de vantagem competitiva no mercado, é indissociável do processo de competição (em economias de mercado aberto), embora estes sejam conceitos distintos. Klein (2002) e Grassl (2003) discutiram essa questão, concluindo que existe uma série de dúvidas teóricas relacionadas à interação entre o processo de estratégia e o de competição, apesar de existirem relações entre eles. Embora a obtenção de vantagem competitiva por uma firma em um mercado possa ocorrer independentemente de um processo formal de estratégia, conforme observado por Grassl (2003), ou até mesmo ocorrer devido à

“sorte” (MA, 2002), o conceito de estratégia está relacionado à forma com que as organizações alteram seu desempenho (KLEIN, 2002).

Nesse sentido, a administração estratégica visa melhorar o desempenho da organização em um contexto competitivo, que, segundo Klein (2002), é o processo que torna o desempenho entre firmas relativo. Seguindo a RAT, uma organização pode melhorar seu desempenho manejando seus recursos com intuito de obter uma posição de vantagem competitiva no mercado, que só será identificada, indiretamente, por meio do *feedback* gerado pela observação de seu desempenho relativo, ao longo do tempo, no processo de competição. Em resumo, espera-se que as estratégias da organização influenciem o processo de competição e vice-versa, embora isso não seja válido para todos os casos.

Sendo a vantagem competitiva resultante de vantagens comparativas em recursos, a função “estratégica” dos administradores da empresa, conforme proposto por Fahy (1999), está na identificação, desdobramento e desenvolvimento de vantagens comparativas em recursos que resultem em posições de vantagem competitiva no mercado. A análise interna dos recursos da firma como fonte de “forças” e “fraquezas” é uma das principais contribuições da *Resource-Based Theory* (LIPPMAN e RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; DIERICKX e COLL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), exaustivamente discutida na literatura relacionada.

No entanto, conforme apresentado por Connor (2002), embora a *Resource-Based View* (RBV) tenha um alto potencial para servir como um valioso guia prático para administradores em busca da obtenção de vantagem competitiva para a firma, tal fato não ocorre devido às inúmeras questões-chave ainda não operacionalizadas. Assim, Connor (2002) coloca em dúvida a operacionalização da RBV e seu valor real para auxiliar os executivos no processo de administração.

Outra crítica relacionada com a RBV advém do fato de que essa teoria enfatiza os aspectos internos da firma em detrimento dos externos em seu escopo de análise (TONI e TONCHIA, 2003). Para esses autores, a integração das abordagens que enfatizam a Organização Industrial (*Industrial Organization – IO*) com os recursos internos da firma (*Resource-Based Theory* e *Competence Theory*) é uma forma mais adequada de conduzir a administração estratégica. Essa integração foi realizada no modelo proposto por Hunt (2000a) dentro de um contexto de competição (RAT).

Portanto, o pressuposto considerado nesta tese é o de que a inserção do conceito de recursos no processo de competição possibilitará a solução de algumas lacunas existentes na *Resource-Based Theory*, que dificultam a operacionalização dessa teoria e sua

utilização na atividade de planejamento estratégico. A partir dessa combinação de conhecimentos, sobre recursos e competição, a atividade de análise interna da firma (pontos fortes e fracos) poderá ser realizada de maneira mais objetiva. Destaca-se que a análise interna é uma etapa comum do processo de administração estratégica, conforme proposto por diversos autores, tais como Aaker (1995), Wright, Kroll e Parnell (2000), Barney (2001) e Grant (2002). Assim, o problema de pesquisa analisado nesta tese é:

Como operacionalizar o conceito de recursos, no modelo de competição proposto pela *Resource-Advantage Theory* (RAT), para gerar um método gerencial de análise interna que facilite o processo de planejamento estratégico competitivo das organizações?

Esta pesquisa apresenta as seguintes proposições para mostrar as lacunas teóricas que envolvem o problema proposto:

1. **O conceito de “recurso sustentável” é abstrato, pois a característica de não ser observável é inerente a ele.** Conforme proposto por Godfrey e Hill (1995), quanto mais difícil for a observação de um recurso valioso e quanto maior for sua barreira à imitação, mais sustentável será a vantagem competitiva baseada nesse recurso.

2. **O termo “vantagem competitiva” é tautológico quando usado isoladamente.** Conforme observado por Klein (2002), teoricamente não está clara a relação entre o sucesso das firmas e a obtenção de vantagem competitiva.

3. **O processo de administração estratégica está relacionado e ocorre simultaneamente com o processo de competição.** Conforme discutido por Grassl (2003), em uma era em que a rapidez das mudanças (“era do caos”) compromete a abordagem da elaboração de estratégias *ex-ante*, comportamentos adaptativos são fundamentais, pois pequenas mudanças ambientais podem gerar um grande impacto para os negócios. Portanto, o processo de planejamento estratégico das organizações precisa permitir a realização de adaptações em função das mudanças ambientais que ocorram ao longo do tempo.

4. **Uma estratégia deve resultar em uma posição de vantagem competitiva para a empresa.** De acordo com Rumelt (1980), uma estratégia precisa resultar na criação e manutenção de uma posição de vantagem competitiva em uma determinada área de atividade.

5. **Vantagens comparativas em recursos geram uma posição de vantagem competitiva no mercado.** Conforme proposto por Hunt (2000a), a competição é uma disputa

constante, entre firmas, por vantagens comparativas em recursos que permitirão uma posição de vantagem competitiva no mercado.

6. **A função estratégica sob a ótica dos administradores consiste na conversão de recursos em alguma forma de valor para o consumidor.** Conforme proposto por Fahy (1999), a atividade-chave do gerenciamento é o efetivo desenvolvimento de recursos para gerar valor à oferta para um determinado mercado-alvo.

7. **A Teoria dos Recursos (*Resource-Based Theory*) pode ser utilizada como base para a análise interna das empresas.** Conforme proposto por Barney (2001), a *Resource-Based Theory* é um modelo rigoroso que pode ser usado para análise de pontos fortes e fracos da firma.

1.3 Objetivos

O objetivo geral desse estudo é **desenvolver um método, a partir do conceito de “recursos”, para análise interna de empresas inseridas em um contexto de competição de mercado.** Visando atingir esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos:

- (1) desenvolver uma estrutura de análise para identificar pontos fortes e pontos fracos das organizações;
- (2) desenvolver uma estrutura de análise gerencial para identificar desvantagens, paridades e vantagens comparativas em recursos da organização;
- (3) desenvolver uma estrutura de análise gerencial que direcione as atividades de planejamento e desenvolvimento de recursos da organização;
- (4) desenvolver um método gerencial de análise interna que facilite o processo de planejamento estratégico competitivo das organizações.

A consolidação dos resultados obtidos com o desenvolvimento dos quatro objetivos específicos apresentados anteriormente visa atender ao objetivo geral desta tese. Neste estudo, a unidade de análise é a “organização” e o objeto, o processo de “análise interna”. O modelo teórico utilizado é a RAT, ou seja, o estudo considera que a estratégia

empresarial está relacionada com uma dinâmica de competição de mercado entre firmas, em que as empresas procuram gerar vantagens comparativas em recursos, que sustentarão posições de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente desempenho financeiro superior. Este é o escopo do trabalho, embora se reconheça que por meio de outras linhas teóricas seja possível considerar o assunto por outras dimensões, conforme discutido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001).

Assim, os objetivos deste trabalho visam operacionalizar o conceito de “recursos” como instrumento gerencial para realização da análise interna das organizações. A seguir, na próxima seção, a justificativa do tema escolhido e a relevância do estudo serão apresentadas.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Estudos relacionados com estratégia empresarial e competitividade têm usado diferentes linhas teóricas para desenvolver seus modelos e analisar os resultados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) discutiram amplamente a contribuição e as limitações das diferentes “Escolas do Pensamento” para o entendimento das estratégias empresariais, ressaltando que, neste caso, a soma das partes ainda não consegue explicar bem o todo. Já para os estudos de competitividade, Hunt (2000a), na tentativa de desenvolver uma Teoria Geral da Competição, usou diversas correntes teóricas na construção da RAT (*Resource-Advantage Theory*).

O problema é que, ao mesmo tempo em que os estudos interdisciplinares podem aumentar o espectro de entendimento de um fenômeno, também podem dificultar a operacionalização do conhecimento científico. Isso ocorre devido ao fato de cada teoria inserir uma diferente perspectiva de análise ao ponto de correr o risco de envolver um número tão grande de variáveis em um modelo que este se torna impraticável. E isso pode ocorrer tanto no contexto acadêmico quanto no empresarial. Em outras palavras, o aprofundamento do conhecimento sobre um fenômeno gera mais dúvidas sobre ele, podendo mesmo ser contestado o conhecimento anterior, ou falseado, conforme discutido por Popper (1959).

Com a interdisciplinaridade, e a conseqüente necessidade de abordar um fenômeno sob várias perspectivas, o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa e o processo de coleta de dados tornam-se mais difíceis. Ao mesmo tempo, a operacionalização

dos conhecimentos gerados e o retorno destes para as empresas também se tornam mais complicados. Operacionalizar o conhecimento teórico não é uma atividade simples, em termos de gestão das organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), por exemplo, criticam o planejamento estratégico formal dentro das empresas, argumentando que o processo de concepção de estratégias não ocorre em um ponto específico de tempo e sim constantemente, em um horizonte temporal, ou seja, os processos de administração e de geração de estratégias são interconectados, não podendo ocorrer *ex-ante* nem *ex-post* um ao outro. Assim, o planejamento estratégico formal torna-se uma ferramenta gerencial contestável, pois os administradores “desenham” um quadro estático e definem estratégias em um contexto dinâmico, em que o ambiente influencia as ações das empresas e as empresas influenciam a dinâmica competitiva (MINTZBERG, 1994). Mintzberg (2004) também critica as formas de ensinar Administração, baseadas em ferramentas excessivas de análise que não retratam a realidade do cotidiano empresarial. Hunt (2000a) critica as premissas da Economia Neoclássica e o processo matemático de construção do conhecimento. Esses exemplos ilustram uma contradição: as simplificações distanciam o conhecimento teórico da realidade ao mesmo tempo em que o conhecimento interdisciplinar pode dificultar a operacionalização do conhecimento.

Essa contradição não é insolúvel, mas apenas um desafio normal do processo de geração e disseminação do conhecimento. Essa questão estimulou a problemática desenvolvida nesta tese. Usando uma abordagem interdisciplinar, a RAT (HUNT, 2000a) propõe um modelo geral para compreensão do processo de competição entre empresas. Para explicar a obtenção de posições de vantagem competitiva, essa teoria utiliza os conhecimentos relacionados com “recursos”, discutidos pela Teoria Baseada nos Recursos ou *Resource-Based Theory* (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

A RBV relaciona os recursos de uma empresa à obtenção de posições de vantagem competitiva. Ford (1998) ressalta a importância de estudos enfatizarem a operacionalização desses conceitos. Para que eles tenham aplicação prática na empresas, como fonte de avaliação interna, uma série de pontos precisa ser analisada. Foss (1997) relaciona vários problemas que vão desde a terminologia até a unidade de análise utilizada.

Hodgson (2000) considera que o conceito de “recursos” é amplo e abstrato demais. Connor (2002) também relaciona algumas questões não totalmente respondidas pela RBV, entre elas: O que determina os ativos ou recursos estratégicos de uma empresa? Como reconhecer os ativos estratégicos? Como desenvolver ativos estratégicos? Já Klein (2002)

ênfatisa a dificuldade de determinar uma posição de vantagem competitiva e mais do que isso, identificar as fontes que sustentam essa vantagem. Mills, Platts e Bourne (2003), por sua vez, acreditam que os métodos de identificação e avaliação de recursos existentes não são completos. Hooley, Greenley e Cadogan (2005), Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006) e Fahy *et al.* (2006), discutem entre si um modelo conceitual para categorizar recursos, sem atingir um consenso.

Os exemplos citados no parágrafo anterior servem para ilustrar que embora o conceito de “recursos”, discutido principalmente pela RBV, tenha um grande potencial para aprimorar o conhecimento relacionado com estratégia empresarial (FOSS, 1997; FAHY, 1999; GALBREATH, 2005; HITT, 2005), diversos aspectos ainda precisam ser elucidados. Essa elucidação pode ser realizada paralelamente por dois meios. O primeiro, pela discussão teórica; o segundo, por meio da absorção da realidade empresarial, que pode ser fonte para o esclarecimento de controvérsias teóricas, uma vez que a organização é a unidade de análise, e um dos objetivos da pesquisa acadêmica é compreender o comportamento real do objeto de estudo. Para isso é importante operacionalizar o conhecimento, a fim de que este seja aplicado nas empresas e a observação da realidade sirva como fonte para melhorar os modelos teóricos.

Enquanto inúmeros estudos focalizam os construtos e constroem modelos, um número menor de estudos preocupa-se com a operacionalização do conhecimento gerado (FRAZIER, 1999; SMART *et al.*, 2003). Dessa forma, o presente estudo visa operacionalizar o conceito de “recursos” dentro de uma dinâmica de competição de mercado, seguindo o modelo proposto pela RAT. Esse estudo é justificado pela necessidade dessa operacionalização, uma vez que o conceito de “recursos” parece ter grande potencial como instrumento gerencial, conforme observado por Fahy (1999: 10): “*The resource-based view of the firm provides a conceptually grounded framework for assessing strengths and weaknesses and enables strengths or weaknesses to be examined in terms of the criteria for establishing sustainable competitive advantage*”.

A RAT (HUNT, 2000a) foi escolhida como base teórica para este estudo por apresentar um modelo teórico abrangente, proposto recentemente e que pretende englobar os conhecimentos gerados por diversas outras teorias ou correntes teóricas tais como: Economia Evolucionária, Economia Austríaca, Teoria da Demanda Heterogênea, Teoria do Diferencial Competitivo, Tradição Histórica, Organização Industrial, *Resource-Based Theory*, *Competence-Based Theory*, Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação e Sociologia Econômica. Dessa forma, essa teoria agrega conhecimentos prévios em um novo modelo geral de competitividade. Por fim, essa teoria utiliza os conceitos de recursos e

vantagem competitiva para explicar o sucesso das organizações. Por todos esses motivos, a RAT parece ser a mais adequada para os propósitos desta tese.

A relevância deste estudo é apresentada em termos das contribuições esperadas (teóricas e gerenciais). Do ponto de vista teórico, duas contribuições são esperadas: (1) para o conhecimento em Estratégia Empresarial, especificamente para o processo de análise interna; (2) para a operacionalização da Teoria Baseada nos Recursos (*Resource-Based Theory*).

Para o conhecimento em Estratégia Empresarial, o trabalho contribui com a discussão dos conceitos de “recursos” e “vantagem competitiva” como base para a análise interna das empresas. Em outras palavras, o estudo mostra uma forma de analisar internamente uma empresa por meio da geração e manutenção de vantagens comparativas em recursos. Dessa forma, o estudo propõe uma maneira de analisar os recursos estratégicos da empresa. Conforme observado por Hunt e Derozier (2004), uma implicação da RAT é a necessidade de as firmas periodicamente realizarem uma auditoria de seus recursos como parte de seu planejamento estratégico.

Ao operacionalizar o conceito de “recursos” sob a ótica da competição, o estudo contribui com a RBV e mostra como as empresas podem identificar e analisar seus recursos estratégicos visando à obtenção de vantagem competitiva no mercado. Embora o conceito de “recursos” tenha sido discutido por vários autores (BARNEY, 1991, GRANT, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; BLACK e BOAL, 1994; FAHY, 2002; GALBREATH, 2005), a operacionalização do conceito não é facilmente encontrada. Isso ocorre devido à própria característica de dificuldade de imitação dos recursos valiosos de uma empresa. Conforme discutido por Godfrey e Hill (1995), os recursos valiosos não são observáveis porque a observação de um recurso erode sua barreira à imitação.

Gerencialmente, o estudo contribui por meio do desenvolvimento de um método para identificar e analisar os recursos estratégicos de uma empresa. Este é um ponto fundamental para a operacionalização da RBV. Para a aplicação dos conceitos desenvolvidos por essa teoria, os administradores precisam identificar quais são as vantagens e desvantagens comparativas em recursos com intuito de traçar estratégias. Fahy (1999) propõe que a identificação dos recursos seja uma das tarefas-chave dos administradores. Aparentemente o processo de identificação dos recursos de uma empresa não foi completamente desenvolvido. Conforme observado por Connor (2002), a RBV ainda não elucidou uma série de questões-chave, entre elas, como identificar recursos estratégicos.

Esse tópico do texto justificou a escolha do tema, baseada na necessidade de operacionalização do conhecimento teórico. A relevância do estudo foi apresentada em

termos das contribuições esperadas. Para esclarecer a estrutura do estudo, o tópico seguinte apresenta o esquema geral desta tese.

1.5 Esquema Geral da Tese

No Capítulo 1 deste documento, foi apresentado o problema de pesquisa, a justificativa e relevância, assim como os objetivos deste estudo. Já o Capítulo 2 é destinado à definição dos conceitos que serão utilizados e à apresentação e discussão da literatura relevante para este estudo. No Capítulo 3, será apresentado o método de pesquisa utilizado para a realização do estudo. O Capítulo 4 descreverá e discutirá os resultados dos estudos de caso realizados. O Capítulo 5 mostrará a estrutura final do método de análise interna proposto na tese. Por último, as conclusões teóricas, as implicações gerenciais, as limitações do estudo e as sugestões para novas pesquisas serão apresentadas no Capítulo 6. O esquema geral desta tese é apresentado na Figura 1.

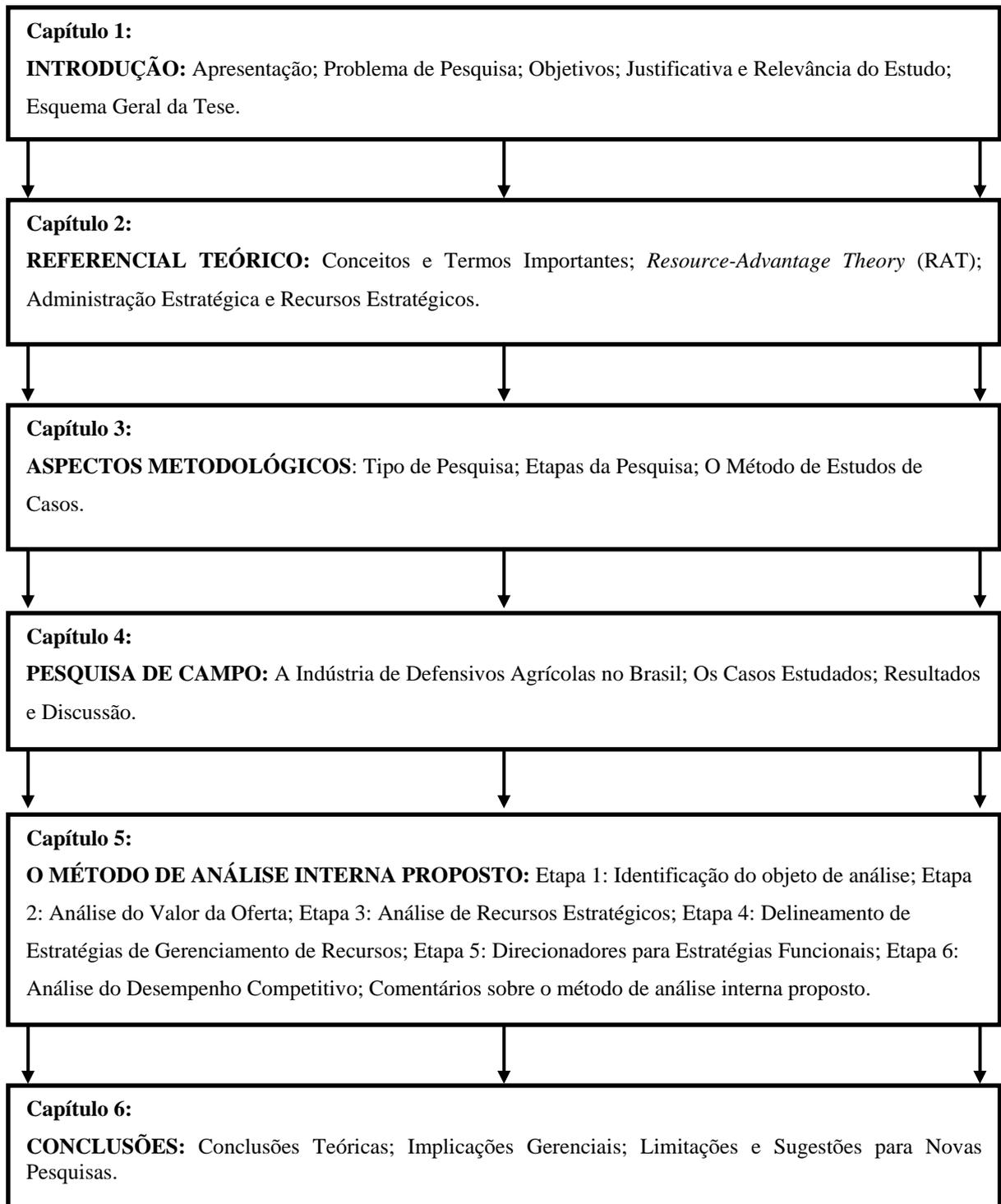


FIGURA 1 – ESQUEMA GERAL DA TESE

Fonte: Elaborada pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo de referencial teórico foi dividido em quatro partes. A primeira parte expõe alguns conceitos e termos importantes para este estudo. Na segunda parte, a *Resource-Advantage Theory* (RAT) é apresentada e discutida. A revisão da RAT, que é a base teórica desta tese, mostrará o modelo de competição considerado no estudo. A terceira parte da revisão de literatura discutirá aspectos da administração estratégica: o pensamento estratégico; o desempenho das organizações, a cadeia de valor, a vantagem competitiva sustentável e os recursos estratégicos. Por fim, a quarta parte do referencial teórico discutirá a análise interna das organizações. Esta discussão será a base para a elaboração do método de análise interna proposto nesta pesquisa. Visando elucidar a terminologia utilizada neste trabalho, o próximo tópico apresenta alguns termos e seus respectivos conceitos considerados para os propósitos desta pesquisa.

2.1 Conceitos e Termos importantes

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), “estratégia” é um termo de difícil definição, que engloba pelo menos cinco dimensões: plano (um direcionamento das ações para o futuro); padrão (repetição de um comportamento ao longo do tempo); posição (disponibilização de determinado produto em determinado mercado); perspectiva (visão de negócio); “truque” (uma maneira de levar vantagem em relação aos concorrentes). Embora o conceito de estratégia seja de difícil definição, para os propósitos deste trabalho será enfatizada a dimensão “truque” proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), assim apresentada por Barney (2001): estratégia é a “teoria” que a firma utiliza para ter sucesso na competição, ou seja, obter vantagem competitiva.

Assim, uma estratégia deve gerar uma vantagem competitiva por meio da definição do que deve ser feito internamente, focalizando específicos pares produto/mercado e alocando corretamente os recursos necessários para cada produto/mercado em função das ameaças e oportunidades provenientes do ambiente (ZINKHAN e PEREIRA, 1994). As estratégias visam garantir a sobrevivência da empresa e resultados financeiros satisfatórios, por meio da geração de vantagens competitivas sustentáveis. Aqui cabe a definição de três

termos importantes para este estudo: vantagem competitiva (*competitive advantage*), vantagem comparativa (*comparative advantage*) e vantagem competitiva sustentável (*sustainable competitive advantage*).

Vantagem comparativa refere-se a uma vantagem em recursos de uma firma (segundo uma visão microeconômica) ou de uma região (segundo o ponto de vista macroeconômico), que pode ser transformada em uma vantagem competitiva em um mercado (HUNT e MORGAN, 1995). O termo vantagem competitiva refere-se à conquista de desempenho superior em uma indústria ou mercado, por meio da combinação de atributos e recursos superiores por uma organização (DAY e WENSLEY, 1988; PORTER, 1985). Já o termo vantagem competitiva sustentável refere-se à sustentabilidade da vantagem competitiva, ou seja, a proteção existente nos atributos e recursos superiores de forma a permitir a competitividade da organização ao longo do tempo (CHAHARBAGUI e LYNCH, 1999). Assim, Hoffman (2000), define vantagem competitiva sustentável como os prolongados benefícios oriundos da implementação de estratégias únicas de geração de valor, ou seja, não implementadas simultaneamente por outros competidores potenciais devido a incapacidade de obterem os benefícios dessa estratégia.

A posição de vantagem competitiva é obtida por meio de vantagens comparativas em recursos que produzem valor e/ou reduzem custos. Valor refere-se à relação entre os benefícios percebidos pelo consumidor e os custos de aquisição desses benefícios (WALTERS e LANCASTER, 2000). A organização pode obter uma posição de vantagem em eficiência (eficientemente produzir mais valor, ou seja, produz valor com menor custo) ou em eficácia (mais eficaz em produzir valor, ou seja, produz mais valor). Eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem aos resultados desejados pela organização e por indivíduos externos (BATEMAN e SNELL, 1998). Eficiência é a razão dos resultados pelos insumos utilizados em sua obtenção (BATEMAN e SNELL, 1998).

A discussão a respeito da terminologia, dos limites e das funcionalidades do planejamento estratégico tem sido acentuada. Fischmann e Almeida (2007) definem administração estratégica como o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização. Para Graetz (2002), a administração estratégica (*strategic management*) é uma combinação do planejamento estratégico (*strategic planning*) e pensamento estratégico (*strategic thinking*). Planejamento estratégico refere-se ao processo lógico, sistemático, convencional, preceptivo e convergente de tomada de decisão. O pensamento estratégico, por sua vez, está relacionado com um processo sintético, divergente,

criativo, intuitivo e inovativo de geração de idéias (GRAETZ, 2002). Assim, a administração estratégica seria formada pelos processos de geração e implementação de idéias estrategicamente relevantes para a organização (GATEWOOD, TAYLOR e FERRELL, 1995).

Para os propósitos deste trabalho, planejamento estratégico será considerado o plano, formal ou informal, que define como uma organização atingirá suas metas e objetivos, bem como quais os recursos necessários para o atendimento dessas metas e objetivos e como adquiri-los (DAVIES, 2000). Esses objetivos poderão estar relacionados com a sobrevivência da organização, a manutenção de um padrão de atuação, o posicionamento de uma oferta em um determinado mercado, o desenvolvimento de um novo negócio ou a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Assim, visando simplificar o entendimento, será utilizado o termo planejamento estratégico como sinônimo do processo de definição das estratégias empresariais. Conforme proposto por Johnson e Scholes (2003), planejamento estratégico é um direcionamento de longo-prazo de uma organização visando obter vantagens competitivas por meio da configuração dos recursos organizacionais.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam sete tarefas englobadas pelo planejamento estratégico: análise das ameaças e oportunidades ambientais (análise externa); análise dos pontos fortes e fracos da organização (análise interna); estabelecimento da missão, visão e dos objetivos da organização; estabelecimento das estratégias corporativas; estabelecimento das unidades funcionais e de negócio; implementação das estratégias; controle do processo e mensuração dos resultados.

Grant (2002) distingue dois níveis de administração estratégica: a Estratégia Corporativa (*Corporate Strategy*) e a Estratégia de Negócio (*Business Strategy*). A estratégia corporativa ou empresarial define o escopo de atuação da firma em termos de indústrias e mercados em que ela irá atuar. A estratégia de negócios ou competitiva, por sua vez, diz respeito ao modo de atuação da firma dentro de uma indústria específica, visando estabelecer uma posição de vantagem competitiva em relação aos rivais. Em alguns casos, devido à heterogeneidade das empresas participantes em uma indústria, faz mais sentido pensar em estratégia de negócios ou competitiva em termos de grupos estratégicos. Grupo estratégico pode ser definido como um grupo de firmas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente semelhante em dimensões, como especialização, identificação de marca, qualidade do produto e tecnologias utilizadas (PORTER, 1980). Wright, Kroll e Parnell (2000) propõem ainda um terceiro nível estratégico, que seriam as estratégias funcionais. Segundo esses autores, estratégia funcional é a estratégia buscada por área funcional

(finanças, marketing, operações, produção, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, sistemas de informação, entre outras) de uma unidade de negócio.

Embora estreitamente relacionados, os termos meta e objetivo são distintos. Metas são específicas e quantificáveis, por exemplo, em termos de vendas, participação de mercado ou retorno sobre o investimento. Já um objetivo é mais geral e pode não ser quantificado, por exemplo, “tornar-se líder de mercado” (COHEN, 2005).

O termo “tática” difere do termo “estratégia” em relação ao horizonte temporal e abrangência dos resultados. Conforme proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), as táticas são de curta duração, podem ser adaptadas e representam a tentativa de operacionalização das estratégias na busca de objetivos específicos. Ou seja, as táticas são ações específicas, implementadas em curto ou médio-prazo. Dessa forma, uma estratégia não tem nenhum resultado prático sem ações específicas ou táticas que a sustentem.

Conforme proposto por Hunt (2000a), as organizações buscam obter uma posição de vantagem competitiva no mercado, que por sua vez é sustentada por vantagens comparativas em recursos. De acordo com o mesmo autor, recursos são todos os “aspectos” (tangíveis e intangíveis) disponíveis em uma empresa que permitem a produção eficiente e/ou eficaz de uma oferta de valor para um ou mais segmentos de mercado. Assim, para Fahy (1999), recursos englobam ativos tangíveis, intangíveis e capacidades (*capabilities*). Ativo é qualquer entidade tangível (máquinas, estrutura física, matéria-prima, entre outros) ou intangível (imagem, cultura, informação, entre outros) que a firma pode usar no processo de criação, produção e oferta de seus produtos/serviços para um mercado (HUNT, 2000a). Capacidades são grupos de habilidades individuais e aprendizado coletivo, exercidos nos processos organizacionais, que garantem coordenação superior das atividades funcionais (DAY, 1994). Hunt (2000a) classifica os recursos em sete categorias: financeiros, físicos, legal, humano, organizacional, informacional e relacional.

Nem todos os ativos possuem a mesma importância estratégica para as empresas. Assim, ativos estratégicos (*strategic assets*) são aqueles recursos fonte de vantagens competitivas sustentáveis, que, conseqüentemente, permitem a obtenção do desempenho financeiro superior (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Esses ativos estratégicos caracterizam-se como simultaneamente valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). Por fim, Hunt (2000a) considera que competência refere-se à habilidade de uma firma sustentar o desenvolvimento coordenado de ativos de forma a auxiliar o atendimento de seus objetivos estratégicos. Neste estudo, “capacidade”, “competência” e “ativos estratégicos” serão considerados “recursos estratégicos” da empresa.

Ainda segundo Hunt (2000a), o principal objetivo da firma, em um contexto de competição de mercado, é obter desempenho financeiro superior. Clark (1940) define competição como a rivalidade na venda de bens, na qual cada unidade de venda normalmente visa ao máximo rendimento líquido, em condições em que cada preço ou preços que cada vendedor pode cobrar está efetivamente limitado pela opção de o comprador poder comprar de outro vendedor rival (ou vendedores rivais) o que pensa ser o mesmo produto. Assim, é necessário um esforço por parte de cada vendedor para igualar ou superar a atratividade das outras ofertas para um número suficiente de vendas, com intuito de atingir seus objetivos.

A primeira parte do referencial teórico apresentou alguns conceitos utilizados nesta tese, esclarecendo o significado desses termos no estudo. O próximo tópico apresentará a RAT, que é o modelo de competição utilizado neste trabalho.

2.2 Resource-Advantage Theory (RAT)

Como uma proposta de teoria geral da competição, a RAT descreve o processo de competição considerando a demanda heterogênea entre e intra-indústrias, a informação imperfeita (dos consumidores e das firmas), a disputa entre as firmas por vantagens comparativas em recursos e a busca pelo desempenho financeiro superior. Segundo o modelo proposto pela RAT, o processo de competição gera desequilíbrio entre as firmas e é influenciado pelo ambiente externo.

A tentativa de desenvolvimento de um modelo único para explicar o fenômeno da competição, que é a pretensão da RAT, gerou controvérsias na academia, principalmente pelo fato de a teoria englobar conhecimentos de diversas áreas e, em alguns casos, contestar tradicionalismos existentes. As reações surgiram no formato de críticas (positivas e negativas), que serão posteriormente discutidas neste texto. No entanto, a proposta de Hunt (2000a) sugere caminhos interessantes, principalmente do ponto de vista da interdisciplinaridade. Visando aprimorar o modelo proposto na RAT, Hunt (2001, 541) convida a comunidade acadêmica para a discussão: *“I extend a cordial invitation to all scholars, irrespective of discipline, to subject GTC [General Theory of Competition] to critical discussion”*.

A seguir serão apresentados os fundamentos da RAT, mostrando seu modelo teórico e suas premissas. Na seqüência serão discutidas as críticas a essa teoria.

2.2.1 OS ANTECEDENTES DA *RESOURCE-ADVANTAGE THEORY*

A RAT pode ser classificada como uma teoria evolucionária, em que as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio (*desequilibrium-provoking*), sem estágio final (*nonconsummatory*) e interdisciplinar. Ela é evolucionária porque possui unidades de seleção relativamente duráveis e hereditárias (no caso as unidades são os recursos organizacionais e a própria firma) e um processo de seleção que envolve a luta pela existência (no caso esse processo é a própria competição entre as firmas por vantagens comparativas), conforme taxonomia proposta por Hodgson (1993). A competição provoca desequilíbrio porque as organizações constantemente disputam vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a). Como esse processo é constante, com uma firma reagindo às ações das demais, o desequilíbrio é sempre provocado. A competição entre firmas não possui um estágio final, pois o processo de mudança é infinito. Por último, ela é interdisciplinar porque engloba conhecimentos de diversas disciplinas, em especial economia, administração, marketing e sociologia (HUNT, 2001). Dentro dessa interdisciplinaridade, as principais teorias, os textos clássicos e suas respectivas implicações para a RAT são apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – AS ORIGENS DA *RESOURCE-ADVANTAGE THEORY* (RAT)

Teoria	Textos clássicos	Implicações
Economia Evolucionária	Marshall (1890); Schumpeter (1934, 1950); Alchian (1950); Nelson e Winter (1982); Langlois (1986); Dosi <i>et al.</i> (1988); Witt (1992); Foss (1993); Hodgson (1993)	Competição é um processo evolucionário e em desequilíbrio. As firmas têm competências heterogêneas. Pode ocorrer <i>path dependence</i> .
Economia Austríaca	Mises (1920, 1949); Hayek (1935, 1948); Rothbard (1962); Kirzner (1979, 1982); Lachmann (1986)	Competição é um processo de descoberta e conhecimento. Mercados estão em desequilíbrio. Empreendedorismo é importante. Valor é subjetivo. Recursos também podem ser intangíveis.
Teoria da Demanda Heterogênea	Chamberlin (1933); Smith (1956); Alderson (1957, 1965); McCarthy (1960); Myers (1996)	Demanda dentro de uma indústria pode ser heterogênea. Fornecimento heterogêneo é natural. “Produto” deve ser definido de forma ampla.
Teoria da Vantagem Diferencial	Clark (1954, 1961); Alderson (1957, 1965)	Competição é (a) dinâmica, (b) iniciatória ou defensiva e (c) envolve a luta por vantagens. Equilíbrio geral é um inapropriado ideal de bem-estar.

Teoria	Textos clássicos	Implicações
Tradição Histórica	North (1981, 1990); Chandler (1990); Landes (1998)	A história é um fator importante. Firms são entidades situadas em um espaço e tempo. As instituições influenciam o desempenho econômico.
Economia da Organização Industrial	Mason (1939); Bain (1954, 1956); Porter (1980, 1985)	O objetivo das firmas é obter desempenho financeiro superior. Posições de mercado determinam um desempenho relativo. Competidores, fornecedores e clientes influenciam o desempenho.
Tradição Baseada em Recursos	Penrose (1959); Lippman e Rumelt (1982); Wernerfelt (1984); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991, 1992); Conner (1991); Grant (1991)	Recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Firms são combinações historicamente situadas de recursos imperfeitamente móveis e heterogêneos.
Tradição Baseada em Competências	Selznick (1957); Andrews (1971); Hofer e Schendel (1978); Hamel e Prahalad (1989, 1994); Prahalad e Hamel (1990, 1993); Teece e Pisano (1994); Day e Nedungadi (1994); Aaker (1995); Sanchez, Heene e Thomas (1996); Heene e Sanchez (1996); Sanchez e Heene (1997)	Competição gera desequilíbrio. Competências são recursos. A renovação das competências estimula a inovação proativa. Firms aprendem com a competição. Firms estão embutidas em um contexto social.
Economia Institucional	Veblen (1899, 1904); Commons (1924, 1934); Hamilton (1932); Kapp (1976); Neale (1987); Mayhew (1987); DeGregori (1987); Ranson (1987); Hodgson (1994)	Competição gera desequilíbrio. "Capital" não é constituído somente por recursos físicos. Recursos são capacidades.
Economia dos Custos de Transação	Coase (1937); Williamson (1975, 1985, 1996)	Ocorre o oportunismo. Muitos recursos são específicos. Os recursos específicos das firms são importantes.
Sociologia Econômica	Parsons e Smelser (1956); Granovetter (1985, 1994); Etzioni (1988); Coleman (1990); Zukin e DiMaggio (1990); Powell e Smith-Doerr (1994); Smelser e Swedberg (1994); Scott (1995); Uzzi (1996); Fligstein (1996)	Instituições podem ser variáveis independentes. Relações sociais podem ser recursos. O sistema econômico está inserido em um contexto.

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Hunt (2000a).

Da **Teoria da Economia Evolucionária** (*Evolutionary Economics*), a RAT utiliza o conceito de competição como um processo evolucionário gerador de desequilíbrio. Concordando com a teoria evolucionária, a RAT admite a possibilidade de ocorrência de *path dependencies* (ou seja, o processo de evolução depende e pode ser influenciado pela história e pelas rotinas). Conforme sumarizado por Witt (2002), segundo a teoria evolucionária, três propriedades descrevem o processos de autotransformação: (1) os eventos podem ser totalmente ou em partes representados em um processo dinâmico; (2) os acontecimentos são influenciados pela história (*path dependency*); (3) existem fontes e forças que direcionam a autotransformação do sistema.

A RAT também concorda com a Teoria da Economia Evolucionária no fato de as firms possuírem competências heterogêneas. Conforme caracterizado por Foss (1993), a

competência está distribuída assimetricamente entre indivíduos e firmas. Para a RAT, as competências de uma firma são vistas como combinações interconectadas e socialmente complexas de recursos tangíveis e intangíveis que se adaptam coerentemente uns aos outros gerando sinergia. Dessa forma, as competências de uma firma desempenham um papel fundamental na geração de ofertas mais eficientes ou eficazes. A competência é vista como um tipo de recurso distinto dentro da empresa que, como os demais tipos de recursos, se for raro entre os competidores, tem potencial para produzir vantagens comparativas (HUNT, 2000a).

Com a **Economia “Austriaca”** (*Austrian Economics*), denominada assim devido à nacionalidade de grande parte de seus adeptos pioneiros, a RAT compartilha os conceitos dos mercados em desequilíbrio, de competição como um processo de conhecimento e descobrimento, da importância do empreendedorismo, da subjetividade do termo “valor” e do reconhecimento que aspectos intangíveis podem ser recursos (HUNT, 2000a).

Em primeiro lugar, assim como na Economia Austríaca, a RAT acredita que a competição entre firmas seja um processo e não um fenômeno estático. Hunt (2000a) afirma que a competição é um processo progressivo que consiste na disputa entre empresas por vantagens comparativas em recursos que irão propiciar posições de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. Assim, conforme discutido por Hayek (1978), equilíbrio econômico nunca existe totalmente, e a competição é um importante processo de exploração, por parte de empresas, de oportunidades ocultas, que, uma vez descobertas, outras empresas podem tentar explorá-las. No entanto, a RAT focaliza o processo de desequilíbrio devido a fatores internos (endógenos) à firma, ou seja, na busca constante por desempenho financeiro superior (que não pode ser obtido por todos competidores simultaneamente), as organizações geram inovações internas que desfazem o estado de equilíbrio (HUNT, 2000a). Nesse ponto a RAT difere do desequilíbrio (*creative destruction*) discutido por Schumpeter (1934), que seria gerado primordialmente a partir de grandes inovações externas (exógenas).

Em segundo lugar, ambas as teorias consideram a competição como um processo de conhecimento e descobrimento (*knowledge-discovery process*). Para Hunt (2000a), as organizações aprendem com o processo de competição como resultado do *feedback* gerado a partir de sua *performance* financeira relativa, o que sinaliza posições relativas no mercado, que, por sua vez, são reflexo de seus recursos relativos. Nesse sentido, as firmas aprendem e desenvolvem-se com a competição, e esse aprendizado só pode ser obtido ao longo do tempo, por meio das informações coletadas à medida que a empresa atua

no mercado. Assim, conforme observado por Hayek (1978), não é possível realizar uma boa análise de uma situação econômica partindo do princípio de que todos os fatos são previamente conhecidos, uma vez que, tratando-se de competição, algumas informações só aparecerão no decorrer do processo.

O terceiro ponto de convergência entre as teorias relaciona-se com a importância do empreendedor como um agente que estimula mudanças no mercado. Conforme observado por Mises (1949), as atividades dos empreendedores são os elementos que mantêm a rotatividade da economia, mesmo em situações de incerteza. Assim, os empreendedores convertem a teoria do equilíbrio de mercado em teoria de processo de mercado (KIRZNER, 1979). A Teoria Evolucionária e a Economia Austríaca explicam o dinamismo da economia de mercado com ênfase nas atividades de inovação proativa, realizadas pelos empreendedores. A RAT concorda com a importância dessas atividades, no entanto, destaca também a importância das inovações reativas, reconhecendo as habilidades empreendedoras individuais ou as capacidades empreendedoras organizacionais como recursos organizacionais (HUNT, 2000a).

O quarto ponto de concordância entre a RAT e a Economia Austríaca está relacionado com a questão do “valor”. Para a RAT, “valor” refere-se à soma total de todos os benefícios que os consumidores percebem em uma oferta de uma empresa (HUNT, 2000a). Assim, uma oferta de valor superior relativo é aquela percebida pelo consumidor como a “que vale mais” (HUNT, 2000a). Assim, o valor percebido em uma oferta será um importante direcionador das preferências e escolhas dos consumidores em um determinado mercado. Dessa forma, conforme discutido por Block (1988), as diferenças entre ofertas não estão limitadas somente aos produtos físicos em si, mas também aos atributos subjetivos valorizados de forma distinta por cada consumidor. Nesse ponto a RAT insere em seu modelo o conceito de “valor” amplamente discutido na teoria de marketing. Kotler (2002) propõe que “valor” para o cliente é uma relação entre benefícios (práticos e emocionais) e custos (financeiro, psicológico, tempo e energia). Assim, o valor de um produto não pode ser determinado apenas por critérios objetivos, existindo aspectos subjetivos, que variam de cliente para cliente e são considerados pela RAT.

Por último, a quinta afinidade da RAT com a Economia Austríaca está relacionada com o conceito de “recursos”. Ambas as teorias consideram que os recursos de uma empresa não são somente fatores de produção tangíveis, ativos financeiros ou recursos humanos, mas também aspectos intangíveis, que permitem a uma empresa produzir com mais eficiência ou eficácia uma oferta para determinado mercado-alvo. O conceito de “recurso”

para a RAT está de acordo com a visão proposta pela Economia Austríaca, ou seja, pode ser considerado um “recurso” qualquer aspecto, tangível ou intangível, que contribua para a habilidade de a firma propor uma oferta de valor em um determinado mercado (HUNT, 2000a).

Com a **Teoria da Demanda Heterogênea** (*Heterogeneous Demand Theory*), a RAT compartilha as considerações a respeito da existência de demanda heterogênea dentro de uma indústria e entre indústrias, da ocorrência natural de fornecimento heterogêneo e da definição ampla do conceito de “produto”. A Teoria da Demanda Heterogênea contraria o pressuposto da Teoria Neoclássica da Competição Perfeita (*Perfect Competition*), assumindo que as premissas da comercialização perfeita de *commodities* é uma exceção e não uma regra (HUNT, 2000a). Dessa forma ambas as teorias, Teoria da Demanda Heterogênea e RAT, consideram a demanda homogênea dentro de uma indústria e entre indústrias um caso particular, sendo o contrário observado na maioria das situações reais de mercado. Conforme discutido por Chamberlin (1933), sempre que existirem diferenciações nos produtos, o relacionamento entre vendedores e compradores não será ditado pelas regras da competição pura, mas segundo as preferências dos consumidores.

A RAT concorda com a Teoria da Demanda Heterogênea no fato de a demanda ser substancialmente heterogênea na maioria das indústrias (HUNT, 2000a). Para Chamberlin (1933), as condições para a ocorrência da competição perfeita são dificilmente encontradas na prática, estando restritas a poucos produtos (por exemplo, algumas *commodities* agrícolas). Na maioria dos casos, a existência de diferenciações no “produto” (ou na oferta), somada às diferenças de preferências entre os consumidores, explica a heterogeneidade da demanda existente dentro de uma indústria (HUNT, 2000a). Em outras palavras, diferentes produtos, ou ofertas, são valorizados distintamente por diferentes consumidores.

Segundo, a RAT concorda com o conceito amplo de “produto” (oferta ao mercado) discutido pela Teoria da Demanda Heterogênea. Para a RAT, um “produto” (oferta ao mercado) é composto por uma gama de atributos (tangíveis e intangíveis; objetivos e subjetivos) valorizados diferentemente por cada consumidor (HUNT, 2000a). Assim, diferentes firmas em uma mesma indústria podem elaborar diferentes ofertas para um mesmo mercado-alvo. Aquela que conseguir oferecer melhores atributos para esse mercado, obterá desempenho financeiro superior em relação às demais. Assim, a heterogeneidade dentro de uma indústria é ao mesmo tempo um problema e uma oportunidade para as empresas. Nesse sentido, McCarthy (1960) propõe que o desenvolvimento das ofertas de uma empresa deverá

iniciar-se com a análise do comportamento dos consumidores, passando pela segmentação de mercados e finalizando com a identificação de mercados-alvo.

Finalmente, tanto para a RAT quanto para Teoria da Demanda Heterogênea, o fornecimento dentro de uma indústria é heterogêneo. Assim como essas teorias se opõem à condição de competição perfeita no que diz respeito às características da demanda, também se contrapõem no que diz respeito às características do fornecimento. Como os recursos das empresas são heterogêneos, imperfeitamente móveis e assimetricamente distribuídos entre os competidores, dificilmente as ofertas são completamente equivalentes (HUNT, 2000a). Assim, para a RAT, tanto a demanda como a oferta são naturalmente heterogêneas. As implicações dessa premissa justificam em grande parte toda a teoria de marketing.

Seguindo com a discussão a respeito das afinidades teóricas da RAT, será examinada agora a relação desta teoria com a **Teoria da Vantagem Diferencial** (*Differential Advantage Theory*). Com esta linha de pesquisa, a RAT compartilha os conceitos de competição como sendo um fenômeno dinâmico, realizado de forma proativa ou defensiva, envolvendo uma disputa entre firmas por vantagens. Além do mais, ambas as teorias consideram que o “equilíbrio” não é uma situação ideal. Conforme observado por Hunt (2000a), a RAT tem uma afinidade mais forte com a Teoria da Vantagem Diferencial do que com qualquer outra. Essa observação vem do fato de que a partir das vantagens, comparativas e competitivas, o processo de competição é explicado pela RAT. No entanto, após análise da RAT, parece que tão importante quanto a Teoria da Vantagem Diferencial, para justificar as premissas propostas por Hunt (2000a), é a Teoria Baseada nos Recursos (*Resource-Based Theory*), conforme será discutido posteriormente.

A RAT concorda com a Teoria da Vantagem Diferencial quanto ao dinamismo do processo de competição que, para ambas, é estimulado pela busca por melhores desempenhos financeiros. Antes de discutir o que é considerado “melhor desempenho financeiro” para essas teorias, vale ressaltar que ambas discordam da Teoria da Competição Perfeita (*Perfect Competition Theory*) no que diz respeito à “maximização dos lucros”. Conforme discutido por Clark (1961), as firmas não podem maximizar os lucros porque: (1) há incertezas e falta de informação proveniente do mercado; (2) em algumas situações as firmas optam por sacrificar seus lucros por crescimento; (3) algumas firmas, em alguns casos, sacrificam seus lucros em favor da responsabilidade social; (4) algumas firmas, em alguns casos, sacrificam seus lucros em nome de seu código de ética. Dessa forma, ambas as teorias (RAT e Teoria da Vantagem Diferencial) negam que as firmas possuam informações suficientes e condições adequadas para maximizar seus lucros (HUNT, 2000a).

Como a maximização dos lucros é um ideal inalcançável para as empresas, segundo a Teoria da Vantagem Diferencial, as firmas procuram aumentar seus lucros em um contexto de incerteza (CLARK, 1961). Dessa forma, a competição é um processo dinâmico, em que as firmas disputam em um mercado as condições necessárias para aumentar seus lucros. Embora a RAT esteja alinhada com essa lógica de aumento dos lucros, Hunt (2000a) evolui no conceito e propõe que o objetivo das firmas é obter “desempenho financeiro superior”, isso significa que as empresas visam a um desempenho que exceda algum referencial, que pode ser interno (indicadores da própria empresa) ou externo (indicadores da indústria). Dessa forma, a competição é dinâmica devido à preocupação em conseguir desempenhos “maiores que” ou “melhores que” (“*more than*” ou “*better than*”) (HUNT, 2000a).

Outro fato comum entre essas duas teorias é que ambas consideram o processo de competição como determinado por ações proativas e reativas. Clark (1961) propõe que o processo de competição dinâmico constitui uma disputa por vantagens caracterizada por uma constante seqüência de ações e reações por parte dos competidores. Para Clark (1961), as inovações constituem a “competição agressiva” (*aggressive competition*) e são originadas tanto por pequenas inovações, conforme proposto por Marshall (1890), quanto por grandes, de acordo com Schumpeter (1950). Todavia, Clark (1961) difere de Schumpeter (1950) por considerar que o efeito acumulativo de pequenas inovações pode gerar grandes modificações na economia. Os outros competidores tentarão neutralizar as vantagens obtidas por um rival por meio de ações reativas, gerando a “competição defensiva” (*defensive competition*) (CLARK, 1961). A RAT concorda com essa lógica, denominando respectivamente as ações agressivas e defensivas de “inovações proativas” e “inovações reativas”. Assim, o processo de competição induz a inovação (HUNT, 2000a).

Outro ponto de convergência entre as teorias, e fundamental para o entendimento da RAT, é a idéia de que a competição envolve uma constante disputa entre rivais por vantagens. Alderson (1957) insere o termo “vantagem diferencial” (*differential advantage*) no processo de competição. Assim, o objetivo das empresas em um mercado competitivo é obter desempenho financeiro superior, mas o meio para atingir esse objetivo é a obtenção de vantagens diferenciais e, por isso, elas disputam. Conforme observado por Hunt (2000a), o termo vantagem diferencial, conforme considerado por Alderson (1957), é genérico. Por essa razão, embora concorde com a Teoria da Vantagem Diferencial, a RAT utiliza o conhecimento mais refinado do conceito de vantagem utilizado pela *Resource-Based Theory*, segundo o qual as firmas que possuem vantagens comparativas em recursos obterão

também posições de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior (HUNT, 2000a).

As discussões a respeito do conceito de vantagem competitiva evoluíram tanto na literatura relacionada com a *Resource-Based Theory* (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; OLIVER, 1997; CHAHARBAGHI e LYNCH, 1999; LOPEZ, 2005), quanto na literatura de marketing (DAY e NEDUNGADI, 1994; FAHY, 1999; HOFFMAN, 2000; KALEKA, 2002; SLOTEGRAAF, MOORMAN e INMAN, 2003), sendo os conhecimentos complementares. Ao redor da discussão a respeito do conceito de vantagem competitiva, as características ligadas a “sustentação” das vantagens têm sido enfatizadas, evoluindo para o termo “vantagem competitiva sustentável” (*sustainable competitive advantage*), conforme discutido seminalmente por Day e Wensley (1988).

Finalmente, a RAT e a Teoria da Vantagem Diferencial compartilham a opinião de que o “desequilíbrio”, mais que o “equilíbrio”, gera um estado de “bem-estar social” (*welfare state*). Evidentemente essa discussão é complexa e exige a inserção de diversos aspectos, além do econômico, que extrapolam os limites propostos neste trabalho. No entanto, macroeconomicamente, Hunt (2000a) defende o desequilíbrio inerente ao processo de competição como um importante fator na indução de progresso tecnológico.

Outra vertente acadêmica que fundamenta a RAT é relacionada com **Estratégia Empresarial** (*Business Strategy*). Os conceitos da Estratégia Empresarial serão discutidos na seção posterior deste capítulo de revisão de literatura. Neste ponto do texto serão discutidos os pontos importantes da Estratégia Empresarial que auxiliam na compreensão da RAT. Dentro da denominada Estratégia Empresarial, serão especificadas, para facilitar a discussão, quatro vertentes teóricas: (1) Tradição Histórica (*Historical Tradition*); (2) Organização Industrial (*Industrial Organization*); (3) Teoria Baseada nos Recursos (*Resource-Based Theory*); (4) Teoria Baseada nas Competências (*Competence-Based Theory*).

Com a **Tradição Histórica** (*Historical Tradition*), a RAT compartilha o fato de considerar os acontecimentos passados como um importante fator para o entendimento do presente, ou seja, as firmas são entidades historicamente situadas no tempo e no espaço (HUNT, 2000a). Além do mais, as instituições influenciam o desempenho econômico. Conforme relatado por North (1981), a História Econômica está relacionada com o desempenho das economias ao longo do tempo e a evolução das economias e do desempenho das empresas são fatores inter-relacionados. Ainda segundo North (1981), a interação entre instituições e organizações é que determina a evolução institucional de uma economia.

Com a **Teoria da Organização Industrial**, a RAT compartilha a importância da estrutura industrial na determinação da conduta das empresas e, conseqüentemente, no desempenho destas. Este modelo de estrutura-conduta-desempenho, proposto por Mason (1939) e aprimorado por Bain (1954), serviu como base para o desenvolvimento da Teoria da Organização Industrial. Embora existam restrições para aplicação desse modelo, a RAT concorda com o fato de a estrutura industrial ser um importante fator de análise estratégica, com implicações importantes para o processo de elaboração de estratégias e para o desempenho das empresas individualmente. Porter (1980) indica as cinco principais “forças” que influenciam a lucratividade das empresas dentro de uma indústria: (1) a ameaça de novos entrantes; (2) a ameaça de produtos substitutos; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha dos consumidores; (5) a intensidade de rivalidade existente entre os competidores. Posteriormente, Porter (1985), propõe três estratégias genéricas de atuação das empresas dentro de uma indústria: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; (3) foco ou enfoque. A RAT concorda com a influência da estrutura industrial para o desempenho de uma empresa, no entanto, considera que os fatores internos da firma são tão importantes quanto os externos. Esses fatores internos são discutidos em profundidade pelas Teorias dos Recursos e das Competências.

A **Teoria dos Recursos** (*Resource-Based Theory*) tem sido muito discutida desde o início da década de 1990 com os trabalhos de Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993). Embora nesse período as discussões tenham se acentuado, os primórdios dessa teoria encontram-se nas discussões de Lippman e Rumelt (1982) e Wernerfelt (1984) sobre o trabalho de Penrose (1959). Em síntese, segundo a Teoria dos Recursos, as firmas competem por recursos críticos que geram e mantêm posições de vantagem competitiva, sendo as atividades de identificação e desenvolvimento desses recursos fundamentais para as organizações (FAHY, 1999). Assim como a Teoria dos Recursos, a RAT considera as firmas como uma combinação de recursos (tangíveis e intangíveis) heterogêneos e imperfeitamente móveis, que melhoram a eficiência e/ou eficácia de uma oferta por meio de criação de valor ou redução de custos (HUNT, 2000a). Além do mais, ambas as teorias consideram as firmas e seus recursos como entidades situadas historicamente (HUNT, 2000a). Todavia, diferentemente da Teoria dos Recursos, a RAT considera que o processo de competição é caracterizado pelo desequilíbrio. Devido à importância do conceito de “recursos” para os objetivos desta tese, ele será discutido em maior profundidade na segunda parte deste capítulo de Revisão Bibliográfica.

Selznick (1957) e Andrews (1971) iniciaram as discussões que formariam a **Teoria das Competências** (*Competence-Based Theory*), no entanto, assim como aconteceu para a Teoria dos Recursos, o início dos anos 1990 marcou o aprofundamento das discussões sobre competências com os trabalhos de Chandler (1990), Prahalad e Hamel (1990), Reed e DeFillippi (1990) e Teece e Pisano (1994). Conforme discutido por Cardy e Selvarajan (2006), existem diversas definições para o termo “competência”. No entanto, para os objetivos deste estudo, competência pode ser considerada como a combinação dos recursos e capacidades de uma empresa. Segundo Hunt (2000a), a competência de uma organização pode ser considerada como a habilidade de desenvolver, coordenar e sustentar os ativos (tangíveis e intangíveis) visando atingir os objetivos organizacionais. Assim, a RAT aproveita o conceito de competência distinta discutido por Penrose (1959): a habilidade de uma empresa para fazer o melhor uso de seus recursos. A RAT possui três principais afinidades com a Teoria das Competências (HUNT, 2000a). Primeiro, as duas teorias consideram o processo de competição dinâmico e provocador de desequilíbrio, sendo as inovações consideradas proativas e reativas. Segundo, a RAT concorda com a Teoria das Competências com o fato de as firmas aprenderem com o processo de competição, sendo a capacidade de aprender uma importante competência para as organizações. Terceiro, as duas teorias consideram as empresas entidades sociais e complexas, que precisam ser compreendidas pelo todo e não pela soma das partes separadamente.

Além das teorias discutidas anteriormente, a RAT tem afinidade com outras três que debatem aspectos institucionais: a Teoria da Economia Institucional (*Institutional Economics*), a Economia dos Custos de Transação (*Transaction Cost Economics*) e a Sociologia Econômica (*Economic Sociology*). Com a **Economia Institucional**, a RAT compartilha o fato de o processo de competição ser gerador de desequilíbrio e o conceito de “capital” ser mais amplo do que somente recursos tangíveis (HUNT, 2000a). Assim, além dos ativos físicos, ambas as teorias aceitam o capital humano e o capital social das empresas como importantes fatores na formação do “capital organizacional” de uma sociedade (HUNT, 2000a). Por último, ambas as teorias consideram que os recursos são indissociáveis da atividade humana e, portanto, mais que a “alocação” de recursos, a RAT enfatiza a “criação” de recursos (HUNT, 2000a). Em outras palavras, o valor dos recursos e a interferência do homem estão intrinsecamente relacionados.

A partir do trabalho de Coase (1937), que discutiu as atividades realizadas pelas firmas como uma decisão econômica de redução de custos, Williamson (1975, 1985, 1996) desenvolve os principais conceitos sobre a **Economia dos Custos de Transação**

(ECT). Conforme observado por Zylbersztajn (1995), em resumo, a ECT estuda os custos de transação como o indutor dos modos alternativos da organização da produção. Segundo Hunt (2000a), a RAT tem algumas afinidades com a ECT. Primeiro, o oportunismo é um fator possível no relacionamento entre agentes, embora a RAT não descarte uma estrutura de governança baseada na confiança como alternativa aos arranjos institucionais. Segundo, embora ambas as teorias concordem com as considerações sobre a procura por eficiência, a RAT rejeita a orientação para maximização dos resultados, uma vez que a informação imperfeita torna qualquer tipo de maximização impraticável. Por último, conforme discutido por Williamson (1999), as decisões de governança são influenciadas pelas competências distintas das empresas, ou seja, pelas diversas formas de desenvolver e utilizar seus recursos.

A última vertente teórica que influencia a RAT é a **Sociologia Econômica**, que consiste na aplicação de conceitos provenientes da sociologia para auxiliar na compreensão de fenômenos estudados pela economia, tais como produção, distribuição, comercialização e consumo de produtos e serviços (SMELSER e SWEDBERG, 1994). A RAT compartilha com a Sociologia Econômica três principais aspectos (HUNT, 2000a). Primeiro, a RAT considera que as instituições da sociedade podem ser variáveis independentes para análise do processo de competição entre firmas, ou seja, as instituições influenciam o processo de competição. Segundo, as relações sociais podem ser recursos para as empresas ou contra-recursos, caso afetem negativamente o desempenho. Terceiro, a RAT é “socializada” uma vez que considera as relações sociais como importantes fatores para explicar as dinâmicas organizacionais, pelas quais as empresas moldam o ambiente ao mesmo tempo em que o ambiente molda as empresas (HUNT, 2000a).

As onze linhas teóricas descritas nesta seção do trabalho ajudam a construir a “Teoria Geral da Competição” proposta na RAT. Por seu caráter interdisciplinar, a RAT utiliza conceitos provenientes das diversas teorias para desenvolver um modelo mais abrangente, acumulando os avanços realizados por cada teoria isoladamente e descartando os pontos considerados antagônicos. Em alguns casos, as limitações encontradas nas premissas de alguma teoria não a invalidam totalmente, mas transformam-na em um caso específico dentro da RAT, que, nesse caso, a incorpora em sua estrutura teórica. Esse é o caso da Teoria da Competição Perfeita, cujas premissas não podem ser consideradas genéricas, mas podem ser válidas em situações específicas de mercado (HUNT, 2000a). Depois de discutidos os antecedentes da RAT, a próxima seção apresentará as premissas básicas e o modelo teórico da RAT.

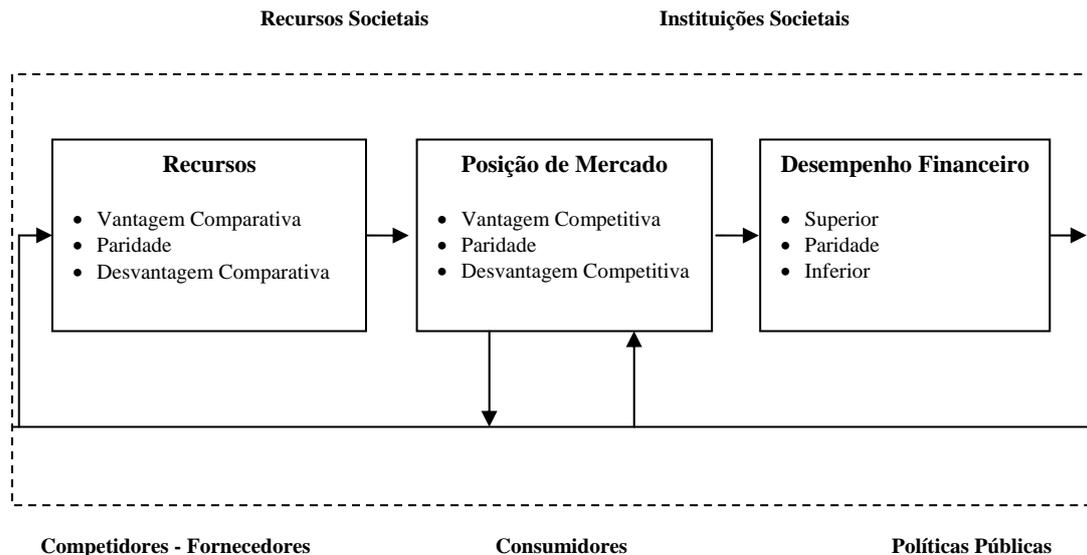
2.2.2 OS FUNDAMENTOS DA RESOURCE-ADVANTAGE THEORY

A partir das diversas teorias discutidas na seção anterior, que incluem conhecimentos provenientes de diversas disciplinas, as premissas da RAT foram desenvolvidas com intuito de ser uma teoria geral da competição. A partir do artigo publicado por Hunt e Morgan (1995), a RAT foi discutida e aprimorada em uma seqüência de publicações (HUNT, 1995; HUNT e MORGAN, 1996; HUNT, 1997a; HUNT, 1997b; HUNT, 1997c; HUNT, 1997d; HUNT e MORGAN, 1997; HUNT, 1998; HUNT, 1999; HUNT, 2000b; HUNT e LAMBE, 2000; HUNT, 2001; HUNT e ARNETT, 2001; HUNT e DUHAN, 2002; MORGAN e HUNT, 2002; HUNT e ARNETT, 2004; HUNT e DEROZIER, 2004). No entanto, a descrição mais detalhada da RAT é encontrada no livro *A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth* (HUNT, 2000a).

Conforme apresentado por Hunt (2000a), todas as teorias são derivadas de seus postulados fundamentais. O autor destaca que as premissas fundamentais da RAT não são axiomas e, portanto, são candidatas a testes empíricos e, caso alguma seja comprovadamente falsa, deve ser trocada por outra mais adequada. As nove premissas básicas da RAT, segundo Hunt e Morgan (1997) são:

- (P1): A demanda é heterogênea entre indústrias e também heterogênea dentro das indústrias, além de ser dinâmica.
- (P2): A obtenção de informações pelos consumidores é imperfeita e custosa.
- (P3): A motivação humana é influenciada pela busca do interesse pessoal (pelos códigos morais pessoais).
- (P4): O objetivo das firmas é obter desempenho financeiro superior.
- (P5): A obtenção de informações pelas firmas é imperfeita e custosa.
- (P6): Os recursos das firmas são financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais.
- (P7): Os recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis.
- (P8): A função da administração é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias.
- (P9): As dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio (*desequilibrium-provoking*), com inovações endógenas.

Uma vez apresentadas as premissas da RAT, o processo de competição será explicado. A competição é uma constante luta pela obtenção de vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior, conforme mostrado na Figura 2 (HUNT e DEROZIER, 2004).



Nota: A competição gera o desequilíbrio. A competição é um processo dinâmico que consiste na constante disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa em recursos, que irá gerar uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. As firmas aprendem com a competição por meio do *feedback* gerado pelo desempenho financeiro relativo. O desempenho financeiro sinaliza a posição de mercado da firma, que, por sua vez, sinaliza os recursos relativos.

FIGURA 2 – A RAT REPRESENTADA ESQUEMATICAMENTE

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Hunt e Derozier (2004, p. 7).

Posições de vantagem (ou desvantagem) competitiva resultarão em desempenho financeiro superior (ou inferior). As firmas podem obter uma posição de vantagem competitiva quando possuem uma gama de recursos que permitam entregar para um determinado segmento de mercado uma oferta de (a) valor superior percebido e/ou (b) produzida com custos mais baixos (HUNT e MORGAN, 1995). Esse processo de disputa por posições de vantagem competitiva é influenciado por variáveis externas, especialmente as políticas públicas, os consumidores, os fornecedores e competidores, os recursos e as instituições sociais. Assim, segundo esses autores, nove posições de mercado são possíveis (Figura 3).

**Valor criado a partir dos
recursos relativos da firma
(Eficácia)**

		Inferior	Paridade	Superior
		1 Posição Indeterminada	2 Vantagem Competitiva	3 Vantagem Competitiva
Custo para produzir valor a partir dos recursos relativos da firma (Eficiência)	Inferior			
	Paridade	4 Desvantagem Competitiva	5 Posição de Paridade	6 Vantagem Competitiva
	Superior	7 Desvantagem Competitiva	8 Desvantagem Competitiva	9 Posição Indeterminada

Nota: A posição de vantagem competitiva no mercado identificada na célula 3 é resultante da situação onde a firma possui uma gama de recursos, em comparação com seus competidores, que possibilita a disponibilização de uma oferta, para determinado segmento de mercado, percebida como (a) sendo de valor superior e (b) produzida com custos inferiores.

FIGURA 3 – MATRIZ DAS POSIÇÕES COMPETITIVAS

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Hunt e Derozier (2004, p. 7).

As células de números 2, 3 e 6 indicam posições de vantagem competitiva. A célula 3 indica uma posição competitiva ideal para uma firma, em que as vantagens comparativas em recursos conseguem produzir valor superior com menos custo. As células 2 e 6 indicam respectivamente uma vantagem em custo e em geração de valor, o que corresponde, respectivamente, às estratégias de liderança em custo total e diferenciação, conforme proposto por Porter (1980). Já as células de números 4, 7 e 8 indicam posições de desvantagem competitiva, demonstrando a inabilidade da firma na combinação de recursos, o que, conseqüentemente, resultará em retornos inferiores. As posições indicadas nas células 1 e 9 correspondem a uma situação indeterminada, em que a vantagem comparativa, em valor ou custo, pode gerar retornos superiores, similares (paridade) ou inferiores. Por último, a célula 5 corresponde a uma posição de paridade, sendo a situação de mercado explicada em parte pela Teoria da Competição Perfeita (HUNT, 2000a).

O desempenho financeiro superior é conseqüência de uma posição de vantagem competitiva no mercado que, por sua vez, é resultante das vantagens comparativas em recursos. Para Hunt (2000a), a sustentabilidade das vantagens comparativas dependerá de fatores internos e externos. Internamente, uma firma perderá suas vantagens comparativas se: (1) falhar ao reinvestir em seus recursos (DIERICKX e COOL, 1989); (2) existir ambigüidade causal (falha em reconhecer as reais fontes de desempenho superior) (LIPPMAN e RUMELT, 1982); (3) falhar ao adaptar-se às mudanças ambientais. Externamente, as vantagens comparativas de uma organização podem ser potencializadas, neutralizadas ou destruídas por mudanças nos recursos e instituições societais e por ações de consumidores, governo, fornecedores e competidores.

Conforme discutido anteriormente, para a RAT, o objetivo primário das organizações é obter desempenho financeiro superior, em um contexto no qual é imperfeita e custosa a obtenção de informações sobre segmentos de mercado, competidores, fornecedores, *shareholders* e tecnologias (HUNT, 2000a). Nesse contexto, desempenho financeiro superior significa atingir nível que excede alguma referência. Mesmo organizações sem fins lucrativos possuem como objetivo primário o desempenho financeiro superior, pois, por meio dele, os recursos necessários para a sobrevivência e para o atendimento de outros objetivos poderão ser obtidos (HUNT, 2001).

O desempenho financeiro superior será obtido por meio de uma posição de vantagem competitiva, conforme indicado na Figura 3. Uma posição de vantagem competitiva, por sua vez, é obtida pela combinação de recursos que permita à firma disponibilizar, em um determinado segmento de mercado, uma oferta que apresente um custo relativo inferior (maior eficiência) e/ou um maior valor relativo (maior efetividade) que a dos concorrentes. No caso de menor custo relativo, as firmas podem comercializar seus produtos/serviços oferecendo um menor preço e, conseqüentemente, ganhando participação de mercado, ou equiparando seu preço ao dos concorrentes e, conseqüentemente, mantendo uma lucratividade relativamente maior. Da mesma forma, no caso de maior valor relativo, a estratégia pode ser de comercializar seus produtos/serviços cobrando um preço *premium* e assim obter uma lucratividade maior ou equiparar o preço de venda às ofertas dos concorrentes, adquirindo participação de mercado.

No entanto, a posição de vantagem competitiva em um mercado é resultante da combinação dos recursos valiosos da empresa, gerando uma vantagem comparativa em recursos em relação aos concorrentes. Esses recursos (financeiros, físicos, legal, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) são obtidos pela competência interna das

empresas na utilização de seus ativos (tangíveis ou intangíveis). A sustentabilidade da situação de vantagem comparativa em recursos é determinada por fatores internos e externos. Internamente, Hunt (2000a) propõe que as empresas podem perder essa posição de vantagem (1) se falharem em reinvestir na manutenção dos recursos, (2) na presença de ambigüidade causal que dificulte para firma compreender a importância de seus recursos e (3) na falha de adaptação às mudanças. Em relação ao primeiro item, Diericks e Cool (1989) ressaltam a necessidade de monitoramento e manutenção dos investimentos para sustentar os recursos existentes. Em relação ao segundo, Lippman e Rumelt (1982) propõem que, devido à ambigüidade causal existente, as firmas podem falhar no reconhecimento e compreensão das fontes de seu desempenho financeiro superior, perdendo-as. Por último, uma firma pode falhar na modificação, venda ou abandono de um recurso ou de uma gama de recursos em resposta às mudanças ambientais (HUNT, 2000a).

Externamente, a vantagem comparativa em recursos que uma firma possui pode ser neutralizada pelas mudanças nos recursos societários e nas instituições e pelas ações de consumidores, governo, fornecedores e competidores (HUNT, 2000a). Para Reed e DeFillippi (1990) e Barney (1991), as ações que os competidores podem realizar para neutralizar a vantagem comparativa em recursos de uma firma incluem a compra de recursos iguais, a imitação desses recursos e o desenvolvimento de recursos estratégicos equivalentes ou superiores. Esses autores concordam que a sustentação de uma situação de vantagem comparativa em recursos depende da capacidade de a firma gerar barreiras à imitação. As principais fontes de barreira à imitação são a ambigüidade causal (dificuldade de os competidores identificarem os recursos que geram a vantagem), a *path dependence* (influência da história da firma na construção dos recursos, o que dificulta a imitação), a complexidade social (influência da competência da firma na geração dos recursos, o que dificulta a imitação) (BARNEY, 1991). Reed e DeFillippi (1990) enfatizam a necessidade de investimentos constantes nos recursos para evitar sua erosão. Por fim, Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006) encontraram evidências de que são importantes direcionadores de desempenho as barreiras à imitação criadas por uma firma e a incapacidade dos competidores em usarem recursos substitutos para neutralizar uma vantagem comparativa.

Assim, a constante disputa entre os competidores em um determinado mercado estimula o processo de inovação, que, dessa forma, é considerado pela RAT predominantemente endógeno. Nesse sentido, a RAT distingue o processo de inovação entre proativo e reativo (HUNT, 2000a). A inovação proativa é aquela realizada pela firma com intuito de ocupar uma posição de vantagem competitiva no mercado. Por outro lado, a

inovação reativa ocorre quando uma firma tenta neutralizar uma posição de desvantagem competitiva no mercado. Ambos os tipos de inovação visarão reduzir o custo global da oferta e/ou aumentar seu valor.

Em relação aos tipos de inovação que geram desenvolvimento econômico de uma nação, a RAT considera tanto as pequenas quanto as grandes mudanças. Conforme enfatizado por Hayek (1945, p. 523), “problemas econômicos acontecem sempre e, somente, devido às mudanças”, sendo as grandes mudanças supervalorizadas em detrimento das pequenas, talvez pelo fato da dificuldade de se identificarem esses movimentos detalhadamente. Diferindo da proposta de Schumpeter (1950), a RAT considera importante não somente as grandes inovações, mas também as pequenas modificações incrementais, que geram vantagens em custos ou na criação de valor.

A RAT é coerente com os conceitos de aprendizado organizacional (*organizational learning*), ou seja, no decorrer do tempo, as firmas aprendem de várias formas. A RAT amplia o conhecimento nessa área por meio da discussão de como o processo de competição contribui para o aprendizado organizacional. O *feedback* gerado pelo processo de competição é referente ao desempenho financeiro relativo, por meio do qual as firmas reconhecem (ou pensam reconhecer) seus recursos relativos e suas posições no mercado (HUNT, 2000a). Assim, competição é um processo de conhecimento e descoberta (HAYEK, 1945). Em outras palavras, as firmas aprendem competindo, sendo esse um processo evolucionário.

Depois de discutida a dinâmica do processo de competição para as empresas, Hunt (2000a) apresenta as implicações da RAT para o processo de desenvolvimento das nações. Essas implicações não serão discutidas nesta tese – que tem como objeto de estudo a firma e não uma indústria específica ou toda uma economia –, pois extrapolam os objetivos propostos. No entanto registra-se aqui que esta discussão macroeconômica pode ser encontrada em artigos de Hunt (1997d), Hunt (2000a), Hunt (2002), Hunt e Arnett (2004).

Concluindo, a RAT serve de base teórica para este trabalho pois considera que o desempenho financeiro superior de uma firma é o resultado de uma posição de vantagem competitiva no mercado, que, por sua vez, resulta de uma vantagem comparativa em recursos. Ainda para essa teoria, a obtenção de desempenho financeiro superior é o objetivo principal da firma. Assim, considera-se neste estudo que as funções ou atividades realizadas nas empresas que auxiliam na geração de vantagem comparativa em recursos são estratégicas, pois permitem a obtenção de desempenho financeiro superior. Essa conclusão está coerente com a proposta de Fahy (1999), que considera que o papel estratégico dos administradores de

uma empresa é identificar, desenvolver e desdobrar recursos. A seguir, serão apresentadas as contribuições e críticas sobre a RAT.

2.2.3 CONTRIBUIÇÕES E CRÍTICAS RELACIONADAS À RESOURCE-ADVANTAGE THEORY

A RAT tem a pretensão de servir como um modelo genérico que explica o processo de competição. Com uma abordagem interdisciplinar, a RAT combina conhecimentos gerados previamente por diversas tradições teóricas em modelo amplo, que pretende explicar a dinâmica da competição em diferentes níveis de uma organização, da indústria ou da economia.

Conforme debatido anteriormente, Hunt (2000a) discute a RAT tanto do ponto de vista microeconômico quanto macroeconômico. Embora o autor conclua seu texto mais com as contribuições geradas no sentido macroeconômico e de políticas públicas do que ao nível da firma, é este último que interessa para os objetivos desta tese. Nesse sentido, acredita-se que uma contribuição da RAT é mostrar a dinâmica interna existente nas firmas para a o atendimento do objetivo maior, que seria a obtenção de desempenho financeiro superior sustentável. Assim, visando atender a esse objetivo, os administradores, na tentativa de conseguir uma posição de vantagem competitiva, combinam recursos. Como uma posição de vantagem competitiva é específica para uma empresa em um determinado mercado, a combinação de recursos deve ser única. Para uma firma conseguir uma combinação de recursos superior e distinta de todos os outros competidores, alguns fatores e/ou algumas atividades devem ser realizadas de forma distinta em relação aos concorrentes. Esses fatores ou atividades são estratégicos para a empresa. As principais contribuições geradas pela RAT são apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES GERADAS PELA RAT

Contribuições da RAT
Contribui para explicar a diversidade existente entre firmas.
Explica a diversidade existente entre os desempenhos financeiros das empresas.
Contribui para explicar as diferenças observadas em qualidade, inovação e produtividade entre economias de mercado e economias controladas.
Mostra por que a competição em economias de mercado é um processo dinâmico.
Incorpora a Teoria Baseada nos Recursos (<i>Resource-Based Theory</i>).
Incorpora a Teoria das Competências (<i>Competence View</i>).
Mostra que o processo de competição é constante e gera o desequilíbrio.
Explica que o processo de competição é de descoberta e conhecimento.
Contribui para explicar por que as relações sociais constituem um recurso.
Mostra como os efeitos da <i>path dependance</i> podem ocorrer.
Expande o conceito de “capital”.
Prediz que o progresso tecnológico domina a relação entre capital físico e trabalho.
Prediz que aumento no crescimento econômico causa aumento nos investimentos.
Prediz que a maior parte do progresso tecnológico que direciona o avanço econômico é devido às ações de empresas com fins lucrativos.
Prediz que a competição pode prevenir a estagnação econômica.
Fornecer fundamento teórico para explicar por que as instituições formais que defendem o direito de propriedade e a liberdade econômica estimulam o crescimento econômico.
Fornecer fundamento teórico para explicar por que as instituições informais que promovem a confiança social estimulam o crescimento econômico.
Incorpora a competição perfeita como um caso especial dentro do modelo geral de competição.
Fornecer subsídio para políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hunt (2000a).

Hunt (2000a) reconhece que sua proposta de Teoria Geral da Competição deve ser aprimorada. O autor ressalta que cada premissa deve ser testada, deixando espaço para reformulação, subtração ou adição de premissas. Conforme citado no início da seção 2.2.2, os fundamentos da RAT foram publicados em periódicos de diferentes áreas do conhecimento. A pretensão de gerar uma teoria geral para explicar o processo de competição, englobando diversos conhecimentos prévios e descartando outros, certamente geraria críticas, e isso ocorreu principalmente na área de economia.

Os artigos de Hunt (1995) e Hunt e Morgan (1995) apresentaram pela primeira vez a RAT para a comunidade acadêmica internacional. Dickson (1996) expressa sua concordância com grande parte das discussões realizadas por Hunt (1995) e Hunt e Morgan (1995), no entanto o autor acredita que a RAT não tem poder explanatório suficiente para explicar o dinamismo do mercado. A principal crítica de Dickson (1996) é que o processo de aprendizado organizacional de cada organização é um dos fatores principais para explicar a dinâmica competitiva de cada indústria. Conforme discutido por Dickson (1996, p. 104):

“But by so proposing that market orientation processes can be vicariously learned (imitated), H&M (Hunt e Morgan) effectively answer the question as to whether a market-orientation firm can ‘enjoy’ a sustainable competitive advantage. It depends on the higher-order learning processes of the firm and its rivals; if rival firms are continuously improving their market orientation process and culture at a faster rate than the firm, then the answer is no.”

Hunt e Morgan (1996) respondem à crítica de Dickson (1996), esclarecendo que o processo de aprendizado organizacional está inserido na estrutura da RAT por meio do mecanismo de *feedback* que as firmas obtêm pelo processo de competição. Os autores ressaltam que as firmas “aprendem” de várias formas (pesquisas de mercado, inteligência competitiva, *benchmarking*, entre outras), inclusive com o processo de competição. O desempenho financeiro relativo das firmas serve como indicador para as posições relativas de mercado e, conseqüentemente, sinaliza os recursos relativos. Uma firma que desfruta de vantagem comparativa em aprendizado organizacional pode não obter uma posição de vantagem competitiva no mercado devido à ausência de outros recursos importantes. Mesmo porque a RAT mostra que as organizações aprendem por meio da competição, mas não garante que elas aprendam as “coisas certas”. Esse é um ponto importante quando se discute a análise de pontos fortes e pontos fracos de uma organização.

Para Deligonul e Cavusgil (1997), três pontos fracos são encontrados no trabalho de Hunt e Morgan (1995). Em primeiro lugar, a RAT não é uma abordagem totalmente inédita. Ao contrário, essa teoria é uma combinação de teorias preexistentes, inclusive compartilhando fundamentos comuns. Em segundo lugar, não existe base teórica ou empírica suficiente para sustentar a superioridade da RAT em relação a seus antecedentes teóricos. Por último, para Deligonul e Cavusgil (1997), Hunt e Morgan (1995) não conseguiram expor argumentos suficientes para justificar os motivos pelos quais a RAT pode superar a Teoria da Competição Perfeita. Hunt (2000a) discutiu exaustivamente os antecedentes da RAT, ressaltando que, a partir de diversos conhecimentos preexistentes, a RAT foi desenvolvida:

“This theory – labeled ‘resource-advantage theory’ – stems from no single research tradition. Rather it draws on, shares affinities with, several different research traditions in several different disciplines. Specifically, it draws on several traditions in the disciplines of economics, management, marketing, and sociology” (HUNT, 2000a, p. 2).

Assim, Hunt (2000a) responde indiretamente à primeira crítica de Deligonul e Cavusgil (1997). Hunt (2000a) destaca o caráter interdisciplinar de sua teoria como um ponto

forte, pois, além de utilizar conhecimentos provenientes de diferentes áreas, ainda conserva os avanços já realizados. Além do mais, a RAT precisa utilizar diversas tradições teóricas justamente pelo fato de nenhuma delas isoladamente explicar completamente o processo de competição, respondendo dessa maneira à segunda crítica de Deligonul e Cavusgil (1997). Em relação à terceira crítica, Hunt (2000a) desenvolve seus argumentos contrastando as premissas da RAT com as da Teoria da Competição Perfeita, demonstrando por que a RAT tem um poder preditivo e explanatório maior:

“Although R-A theory’s epistemology differs from the neoclassical counterpart, perfect competition is not being criticized here for its ‘unrealistic’ assumptions. Rather, R-A theory is argued for on the grounds that it has superior explanatory and predictive power... it is argued to be a general theory of competition for which perfect competition is a special case... because R-A theory incorporates perfect competition as a special case...” (HUNT, 2000a, p. 105).

Apesar das críticas, Deligonul e Cavusgil (1997) reconhecem que Hunt e Morgan (1995) realizaram uma importante contribuição em diversos aspectos. Primeiro, a RAT fornece uma visão mais sistêmica para a teoria de administração. Segundo, o trabalho fornece uma linha de pensamento para servir de ligação entre administração e economia. Finalmente, ao “desafiar” o conhecimento dominante, o trabalho de Hunt e Morgan (1995) mostra novas formas de analisar o comportamento competitivo das empresas.

De maneira geral, Hodgson (2000), considera o trabalho de Hunt (2000a) interessante, pois contribui para o aumento da compreensão do processo de competição. No entanto, Hodgson (2000) acredita que a RAT não é suficientemente eclética para explicar todo o processo de competição. Dois pontos específicos são destacados pelo autor. Primeiro, os testes propostos para confirmar as premissas da RAT não são suficientemente convincentes. Segundo, embora o conceito de “recursos” seja um elemento central para a teoria, não é discutido com a profundidade necessária no texto de Hunt (2000a). Conforme palavras de Hodgson (2000, p. 70):

“What is a resource? In one passage, Hunt considers a ‘policy’ as a resource. In another, relations between firms are considered as resources. Information, knowledge, and routines are also regarded as resources. It becomes difficult to see what is not a resource”.

Para responder a essas críticas, Hunt (2000b) relembra as diversas teorias consultadas para a formação da RAT, negando que ela não seja eclética o suficiente. Hunt

(2000b) discorda que sua definição de “recursos” seja muito “superficial”, ressaltando sua definição de recursos como qualquer entidade tangível ou intangível disponível para a firma e que auxilie na produção eficiente e/ou eficaz de uma oferta a um mercado-alvo, podendo os recursos ser categorizados como financeiros, físicos, legal, humano, organizacional, informacional e relacional. No entanto, a definição de “recursos” e sua identificação ainda é um aspecto que gera controvérsias entre a comunidade acadêmica, conforme discutido em textos de Chaharbaghi e Lynch (1999), Fahy (1999), Connor (2002); Mills, Platts e Bourne (2003), Hooley, Greenley e Cadogan (2005), Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006), Fahy *et al.* (2006).

Ao contrário de Hodgson (2000), Foss (2000) considera a RAT eclética demais, criticando principalmente três pontos. Primeiro, as discussões de Hunt (2000a) focalizam excessivamente o contraste entre a RAT e a Teoria da Competição Perfeita, a qual não é mais dominante no pensamento econômico. Assim, Hunt (2000a) subestima os avanços realizados nos conhecimentos relacionados à economia. Segundo, a RAT é uma proposta muito “ampla”, descartando o processo incremental utilizado pelos economistas. Dessa forma, para Foss (2000), a teorização econômica é tão complexa que deve ser realizada parcial e formalmente. Por último, a RAT é considerada excessivamente eclética, sendo difícil deduzir o que é original e o que é simples dedução a partir das teorias preexistentes: “...*in the absence of clear selection criteria, simply to cut out selected slices of numerous theories and somehow stack them to arrive at a big theoretical pancake, called R-A Theory, but this is what Hunt does*” (FOSS, 2000, p. 66).

Hunt (2000b) responde às críticas de Foss (2000). Em relação à primeira, Hunt (2000b) reforça a necessidade de contrastar as premissas da RAT com as da Competição Perfeita, considerada pelo autor ainda dominante no pensamento econômico. Dessa forma, essa discussão ficou entre duas opiniões contrárias, a de Hunt (2000b) e a de Foss (2000). A segunda crítica, em relação ao processo incremental, Hunt (2000b) considera um desvio de percepção de Foss (2000) em relação a seus objetivos com a RAT, pois, sendo esta formada por conhecimentos provenientes de diversas áreas distintas, é normal que pareça muito revolucionária para uma área do conhecimento específica, por exemplo, a economia. A última questão, relacionada à originalidade da RAT, é assim respondida por Hunt (2000b, p. 77-78): “*R-A theory is the product of (1) a specific (and parsimonious) set of foundations premises and (2) a specific structure. ...In conclusion, GTC (General Theory of Competition) develops a theory, not a tapestry*”.

Embora Savitt (2000) reconheça que o trabalho de Hunt (2000a) seja importante para a teoria da competição, especialmente por inserir aspectos relacionados com marketing até então negligenciados, alguns pontos fracos foram destacados pelo autor. Primeiro, Savitt (2000) acredita que a RAT poderia ser mais bem desenvolvida se Hunt (2000a) evitasse a constante comparação de seu trabalho com a Economia Neoclássica. Para Savitt (2000), o conhecimento em economia já evoluiu muito e “assumir competição”, para os economistas, não significa exatamente competição perfeita, conforme sugerido por Hunt (2000a). Segundo, assim como Foss (2000), Savitt (2000) também acredita que a utilização de partes específicas de diversas teorias não significa a geração de uma nova e sólida teoria. Por último, Savitt (2000) estranha o foco excessivo de Hunt (2000a) nas teorias relacionadas com a Economia e acredita que poderia ser dado maior destaque para conhecimentos provenientes da Administração e do Marketing.

Parte das críticas feitas por Savitt (2000) foi respondida por Hunt (2000b) juntamente com as respostas dadas a Foss (2000). Realmente Hunt (2000a) utiliza grande parte de seu texto para discutir aspectos relacionados com a Teoria Econômica o que, no entanto, não significa negligenciar outras disciplinas. Ao contrário, Hunt (2000a) discute inúmeros aspectos da competição com enfoque proveniente de outras disciplinas que não a Economia, em especial a Administração de Empresas e a Sociologia. Talvez o enfoque excessivo de Hunt (2000a) na Teoria Econômica seja uma provocação à discussão, uma vez que o processo de competição é predominantemente estudado nessa disciplina.

Lusch (2000) também realiza seus comentários sobre o trabalho de Hunt (2000a). Para esse autor, a RAT é uma visão mais “moderna” e realística do processo de competição, tendo potencial para contribuir para o desenvolvimento teórico de diversas disciplinas, além de servir de guia para executivos. Executivos de empresas, por exemplo, podem utilizar a RAT como base para a definição de planos estratégicos, focalizando na expansão dos recursos da empresa. Para Falkenberg (2000), a RAT representa um grande avanço no conhecimento de Marketing, pois expande o tradicional enfoque entre a firma e seus consumidores para o estudo dos mercados e do processo de competição.

Peterson e Prasad (2001) também comentam a RAT. Esses autores indicam que o principal ponto forte do trabalho de Hunt (2000a) é a interpretação e a integração de teorias preexistentes. Todavia, Peterson e Prasad (2001) consideram que as críticas realizadas por Hunt (2000a) à Teoria Neoclássica são simplistas e redundantes, uma vez que os próprios economistas já as realizaram. Esses autores ainda consideram que alguns conceitos, como o de recursos intangíveis, por exemplo, continuam difusos. Em relação a essas críticas, os

argumentos de Hunt (2000a) já foram expostos nos parágrafos anteriores. Grassl (2003) aponta algumas deficiências do trabalho de Hunt (2000a), no entanto, a maioria já foi discutida anteriormente. Dois pontos levantados por Grassl (2003) contribuem para discussão. O primeiro refere-se ao fato de a RAT justificar a obtenção de desempenho financeiro superior de uma firma nos recursos, subestimando assim os fatores externos. A segunda crítica está relacionada com o fato de Hunt (2000a) não deixar suficientemente claro o processo de geração de vantagem competitiva.

Em relação ao primeiro ponto ressaltado nas críticas de Grassl (2003), não parece válido considerar que a RAT subestima os fatores externos. Ao contrário, a estrutura da RAT considera a influência dos fatores externos nas vantagens comparativas em recursos de uma firma e, conseqüentemente, em seu desempenho financeiro. Conforme apresentado por Hunt (2000a, p. 141): *“A firm’s comparative advantage in resources can be fostered, neutralized, or destroyed by changes in societal resources and institutions and by the actions of consumers, government, suppliers, or competitors”*.

Em relação à questão do processo de obtenção de vantagem competitiva, Grassl (2003) realiza uma outra crítica provocativa. O autor refere-se a um ponto crítico das discussões relacionadas com o conceito de “vantagem competitiva”: é possível dissociar a estratégia empresarial (que visa à obtenção de vantagem competitiva) do próprio processo de competição? Em outras palavras, é possível identificar quando as vantagens em recursos são obtidas *ex ante* (no planejamento estratégico) ou em situações em que a cadeia de casualidades é contestável? Klein (2002, p. 325) discute essa questão:

“...a critique of the concept of competitive advantage, demonstrating that in contrast to its apparent objectivity, it exhibits circularity, ambiguity, ontological problems and subjectivity. These inherent and intractable inadequacies suggest that it is poorly specified as an object of strategy. In seeking to move beyond the limitations of competitive advantage, attempts to make a distinction between competition and strategy were sought. Strategy is how actors consciously or unconsciously seek to change firms’ performance, whereas competition is the process by which performance becomes relative. ...many strategy theories can be understood better as theories of competition”.

Conforme discutido por Klein (2002), a dificuldade de operacionalizar o conceito de vantagem competitiva para a utilização no processo de planejamento estratégico ainda necessita de maior aprofundamento nas discussões teóricas, o que será feito na próxima seção deste trabalho. Se por um lado Grassl (2003) está correto em afirmar que Hunt (2000a) não realiza uma aprofundada discussão sobre o conceito de “vantagem competitiva”,

fundamental dentro da estrutura da RAT; por outro lado, Hunt (2000a) não negligencia a influência do processo de competição na gestão dos recursos de uma empresa. Segundo a RAT, as firmas aprendem por meio do *feedback* proveniente do desempenho financeiro relativo. Esse desempenho serve como referência para uma firma avaliar seus recursos. Assim, é perfeitamente normal, para a RAT, que as estratégias se adaptem ao processo competitivo. Embora Hunt (2000a) não discuta em profundidade a questão da estratégia empresarial, pois o foco de seu trabalho concentrava-se no processo de competição, pode-se inferir que o planejamento estratégico é uma das ações que podem ajudar a determinar uma posição de vantagem competitiva. As discussões sobre as Escolas do Pensamento Estratégico, realizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), esclarecem esse assunto e serão apresentadas na próxima seção deste trabalho.

Hunt e Arnett (2004) discutem o processo de segmentação de mercado como um componente estratégico para as firmas, sob o “ponto-de-vista” da RAT. Para esses autores, a segmentação de mercado é uma atividade resultante da demanda heterogênea existente dentro das indústrias. Cadeaux (2004) critica o texto de Hunt e Arnett (2004) por considerá-lo muito simplista em relação às discussões realizadas sobre demanda de mercado, custos dos recursos e obtenção de vantagens comparativas, conceito de vantagem competitiva e até a própria definição de segmentação de mercado, que autor considera ter sido usada equivocadamente por Hunt e Arnett (2004).

Embora a RAT seja relativamente recente, alguns exemplos de aplicação podem ser encontrados. Goh (2003) utilizou a estrutura proposta pela RAT para estudar a competitividade de instituições de ensino em Cingapura. Tay e Lusch (2005) testaram a RAT artificialmente, por meio de modelagem, concluindo que as organizações se comportam de acordo com a teoria. Eles demonstraram que a competição provoca desequilíbrio e que a inovação e o aprendizado organizacional são endógenos e fontes de vantagem competitiva. Hughes e Morgan (2007) utilizaram a RAT para analisar a relação entre desempenho e recursos de empresas de alta tecnologia, concluindo que existe relação entre os conceitos, conforme proposto pela RAT.

A maioria das críticas contra a RAT é proveniente da área de Economia, principalmente devido às críticas que Hunt (2000a) fez em relação à Economia Neoclássica. A RAT tem a pretensão de explicar o processo de competição tanto do ponto-de-vista micro quanto macroeconômico. A maior parte das críticas está relacionada à segunda esfera, ou seja, à macroeconômica. Por outro lado, a RAT também recebeu elogios, principalmente por seu caráter ousado de tentar explicar melhor a realidade.

A seguir será discutida a terceira parte do referencial teórico adotado para esta tese, que debate conhecimentos teóricos relacionados à administração estratégica e ao conceito de “recursos”.

2.3 Administração Estratégia e Recursos Estratégicos

Com intuito de relacionar o processo de administração estratégica à conquista de vantagem competitiva, segundo a abordagem proposta pela RAT, esta parte da revisão teórica irá apresentar e discutir os conceitos de estratégia empresarial e recursos estratégicos. Ressalta-se que o objetivo desta terceira parte é apresentar os conceitos (desempenho, recursos e vantagem competitiva) que são a base do método de análise interna proposto nesta tese. Portanto, esses conceitos serão apresentados e analisados de forma direta, sem a pretensão de aprofundar as inúmeras divergências e discussões teóricas que envolvem cada tema. A primeira parte desta seção, a seguir, discute o Pensamento Estratégico nas organizações.

2.3.1 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) discutem as dez principais escolas que construíram o conhecimento a respeito do processo de estratégia: (1) Projeto (*Design*); (2) Planejamento (*Planning*); (3) Posicionamento (*Positioning*); (4) Empreendedorismo (*Entrepreneurial*); (5) Cognitiva (*Cognitive*); (6) Aprendizado (*Learning*); (7) Poder (*Power*); (8) Cultural (*Cultural*); (9) Ambiental (*Environmental*); (10) Configuração (*Configuration*). As três primeiras Escolas são prescritivas (como as estratégias devem ser formuladas?); as seis subseqüentes, descritivas (como as estratégias realmente são feitas?); a última (Configuração) é integrativa (como é a dinâmica do processo de elaboração de estratégias?). As respectivas escolas, suas visões e os textos clássicos são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 – AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Escola	Visão: a formação da estratégia é...	Textos Clássicos
Projeto (<i>Design</i>)	... um processo de concepção.	Selznick (1957); Chandler (1962); Learned <i>et al.</i> (1965)
Planejamento (<i>Planning</i>)	... um processo formal.	Ansoff (1965); Lorange (1979)
Posicionamento (<i>Positioning</i>)	... um processo analítico.	Hatten e Schendel (1977); Schendel e Hofer (1979); Porter (1980); Porter (1985)
Empreendedorismo (<i>Entrepreneurial</i>)	... um processo visionário.	Schumpeter (1950); Cole (1959); Collins e Moore (1970); Pinchot (1985)
Cognitiva (<i>Cognitive</i>)	... um processo mental.	Simon (1947); March e Simon (1958); Duhaine e Schwenk (1985); Reger e Huff (1993); Bogner e Thomas (1993)
Aprendizado (<i>Learning</i>)	... um processo emergente.	Lindblom (1959); Cyert e March (1963); Wrapp (1967); Weick (1969) Quinn (1980)
Poder (<i>Power</i>)	... um processo de negociação.	Allison (1971); Sarrazin (1977); Pettigrew (1977); MacMillan (1978); Bower e Doz (1979); Astley (1984)
Cultural (<i>Cultural</i>)	... um processo coletivo.	Wernerfelt (1984); Pettigrew (1985); Firsirotu (1985); Feldman (1986);
Ambiental (<i>Environmental</i>)	... um processo reativo.	Hannan e Freeman (1977)
Configuração (<i>Configuration</i>)	... um processo de transformação.	Chandler (1962); Miller e Friesen (1977); Miles e Snow (1978); Mintzberg (1979)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001).

A tentativa de uma abordagem sistêmica para o Pensamento Estratégico é a proposta da Escola da Configuração, que discute a formulação estratégica como um processo dinâmico, que envolve toda a organização, variando a forma de realizar essa formulação de organização para organização e também em cada momento histórico. Miller (1996) indica que a fonte para obtenção de vantagem competitiva não está na posse de recursos e sim em sua “configuração”, ou seja, na habilidade de combinar adequadamente as “partes”. Dessa forma, uma estrutura de análise competitiva (como a proposta pela RAT) pode fundamentar a configuração das táticas de competição, dos recursos e competências, dos sistemas de suporte à decisão e dos mecanismos de coordenação (MILLER, 1996). Percebe-se, assim, que a análise competitiva pode ser a base para as estratégias empresariais.

As Escolas do *Design* e do Planejamento, muito populares nas décadas de 1970 e 1980, foram perdendo espaço conforme os críticos apontavam para suas três principais falhas: (1) a limitação de os executivos possuírem todo o conhecimento necessário *ex-ante* para traçar as melhores estratégias em um ambiente complexo; (2) a dificuldade de implementar as estratégias elaboradas; (3) a dificuldade de remodelar o planejamento a cada mudança ambiental, devido à formalidade do plano. Nessa lacuna, diversas outras Escolas do Pensamento, conforme discutido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), inseriram novos

aspectos para a compreensão das estratégias. Embora as diversas escolas tenham contribuído para o avanço do conhecimento, a operacionalização do conhecimento para utilização como “ferramenta gerencial” não evoluiu na mesma velocidade (HITT, 2005).

Combinar a visão sistêmica para analisar o processo complexo de geração e implementação de estratégias com um mecanismo de *feedback* que permita remodelar o plano de ação da empresa foi a forma utilizada por Kaplan e Norton (1992) para operacionalizar os conhecimentos sobre estratégia em um formato de planejamento formal. Talvez essas características expliquem a popularidade do *Balanced Scorecard*, proposto por esses autores. Nesse sentido, o planejamento formal, embora possua limitações, pode ser utilizado como “ferramenta gerencial” no processo de administração estratégica de organizações. O’Regan e Ghobadian (2002), por exemplo, concluem que não se pode afirmar que o planejamento formal isoladamente resulta em alto desempenho para as organizações, no entanto, empresas que utilizam o planejamento formal enfatizam o pensamento estratégico e tendem a diminuir as barreiras existentes para a implementação de estratégias.

Segundo os autores Barney (2001) e Grant (2002), o planejamento estratégico é dividido em dois níveis: Estratégia Corporativa (*Corporate Strategy*) e Estratégia de Negócios (*Business Strategy*). O escopo do primeiro nível (Corporativo) está relacionado com as definições de indústrias e mercados em que a organização compete, incluindo decisões relacionadas com investimentos em diversificação, integração vertical, aquisições, entrada em novos negócios, alocação de recursos entre os diferentes negócios da corporação e redução de investimentos (GRANT, 2002). O escopo do segundo nível (Unidade de Negócio), por sua vez, está relacionado com a forma pela qual a firma compete dentro de uma determinada indústria ou mercado, objetivando obter uma posição de vantagem competitiva em relação aos demais competidores, sendo esse nível também conhecido por estratégia competitiva (GRANT, 2002). Wright, Kroll e Parnell (2000), seguindo a estrutura organizacional de grandes empresas, dividiram as estratégias em Estratégias Empresarias, Estratégias de Unidade de Negócios (que seriam compatíveis com a Estratégia de Negócio ou Estratégia Competitiva) e Estratégias Funcionais. É importante ressaltar que o objetivo desta tese é gerar um método de análise interna que se insere no nível de Estratégia de Negócio, Estratégia Competitiva ou Estratégia de Unidade de Negócio, consideradas sinônimas neste trabalho. Com o intuito de padronizar a terminologia, o termo **Estratégia Competitiva** será utilizado a partir deste ponto como referência ao escopo de administração estratégica que está em discussão nesta tese.

A visão tradicional de estratégia competitiva advém da Escola do Posicionamento, com ênfase para o trabalho de Porter (1980), que propõe que uma organização possui três opções ou estratégias genéricas para competir dentro de uma indústria: Liderança em Custo Total, Diferenciação e Enfoque. Embora Porter (1980) tenha sido um marco teórico no processo de análise de posicionamento de uma empresa em uma indústria e em relação a seus competidores, suas explicações necessitaram de um maior aprofundamento em relação aos processos de criação e manutenção de vantagem competitiva, o que foi feito em seguida no livro *Competitive Advantage* (PORTER, 1985). A partir do início da década de 1990, a *Resource-Based Theory* começou a predominar nas pesquisas relacionadas com administração estratégica (HITT, 2005).

Embora sejam indiscutíveis as contribuições de Porter (1980) e de outros autores que basearam seus estudos de estratégia no escopo da Organização Industrial (OI), seminalmente discutido por Bain (1954), gradualmente formas alternativas de pensamento foram conquistando a atenção dos estudiosos. Toni e Tonchia (2003) agrupam essas novas correntes teóricas (basicamente a *Resource-Based View*, a *Competence-Based Competition* e as *Dynamic Capabilities*) em uma teoria denominada Teoria das Competências (*Competence Theory*).

A Teoria das Competências agrupa as três correntes citadas anteriormente devido à afinidade existente entre elas. Todas essas correntes procuram explicar o desempenho superior de uma organização em relação a seus competidores em um mercado por meio de “fatores” internos à organização. Em síntese, a abordagem da *Resource-Based Theory* enfatiza que o gerenciamento dos recursos-chave (tangíveis e intangíveis) da organização é a fonte para obtenção de uma posição de vantagem competitiva (SCHOLTEN, 2006). A *Competence-Based Competition*, por sua vez, enfatiza os recursos intangíveis em relação aos demais, definindo que a competência fundamental (*Core Competence*) de uma firma é formada pelas habilidades individual (*employee level*) e grupal (*organizational level*) de uma organização na combinação de recursos de forma que uma posição de vantagem competitiva seja alcançada (CARDY e SELVARAJAN, 2006). Já as *Dynamic Capabilities* unem os recursos e as habilidades individuais com a estratégia da organização (SCHOLTEN, 2006). Assim, os antecedentes organizacionais e as rotinas estratégicas da firma, utilizadas pelos executivos para combinar recursos, são os direcionadores para a organização obter uma posição de vantagem competitiva (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Embora existam distinções entre as três correntes teóricas citadas no parágrafo anterior, os pontos de convergência dessas teorias são inúmeros, fato que gera confusão na

terminologia relacionada com recursos e competências, conforme observado por Connor (2002). Devido às similaridades entre essas teorias, Toni e Tonchia (2003) juntam esses conhecimentos na denominada *Competence Theory*. O Quadro 4 indica as diferenças entre as análises propostas pela *Industrial Organization* (IO) e pela *Competence Theory* (CT).

QUADRO 4 – ANÁLISE COMPARATIVA DA INDUSTRIAL ORGANIZATION (IO) E DA COMPETENCE THEORY (CT)

Aspecto	IO	CT
Objeto de análise	A indústria	A organização
Característica da organização	Típica da indústria	Única
Fonte de lucro	A indústria	Recursos e Competências
Indústria	Fixa: a estratégia precisa adaptar-se a ela	Em evolução e difícil de definir
Gerenciamento	Portfólio de negócios	Portfólio de competências
Opções estratégicas	Liderança em custo e diferenciação	Depende das competências e dos principais produtos
Recursos	Alocada nas unidades de negócio	Transversal às unidades de negócio
Vantagem Competitiva	Baseada no valor para os clientes	Baseada no valor para os clientes
Sustentação da vantagem competitiva	Depende de cinco forças (competidores atuais e potenciais, produtos substitutos, poder de barganha de compradores e fornecedores)	Depende da heterogeneidade, da mobilidade imperfeita, da facilidade de imitação e da capacidade de substituição dos recursos

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Toni e Tonchia (2003, p. 958).

Enquanto a Organização Industrial enfatiza, como direcionador do desempenho da firma, os fatores externos em detrimento dos internos; a Teoria da Competência enfatiza exatamente o contrário. Dessa forma, uma neutraliza as limitações da outra, sendo de certa forma, complementares (TONI e TONCHIA, 2003). A complementaridade dessas análises está contemplada na *Resource-Advantage Theory* (RAT), proposta por Hunt (2000a) e discutida anteriormente nesta revisão teórica. Esse fato reforça a escolha da RAT como base teórica desta tese. Além do mais, visando não entrar na discussão teórica das terminologias usadas pela *Resource-Based View*, pela *Competence-Based Competition* e pela *Dynamic Capabilities*, utiliza-se neste estudo o conceito amplo de “recursos” (englobando recursos tangíveis e competências), como proposto por Hunt (2000a). Esse conceito amplo de “recursos” será mais bem discutido posteriormente. O tópico seguinte do referencial teórico irá discutir alguns conceitos relacionados ao desempenho das organizações.

2.3.2 DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme observado por Harrington (1991), os sistemas de avaliação de desempenho são fundamentais para a gestão eficiente das organizações, as quais devem desenvolver indicadores que possam, de um lado, indicar seu desempenho e, de outro, gerar informações para avaliar sua posição no mercado (ZILBER e FISCHMANN, 2002). Além do mais, os indicadores deverão refletir as principais áreas funcionais das organizações, com enfoque no atendimento dos principais objetivos estratégicos e permitindo uma visão sistêmica do desempenho (FISCHMANN e ZILBER, 2000).

Para Schmidt, Santos e Martins (2006), o processo de medição segue uma lógica que se inicia com a necessidade de medir, passando pela escolha do indicador e pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões e, finalmente, pela tomada de decisão. Inserindo essa idéia no modelo proposto por HUNT (2000a) para a RAT, a necessidade de medir está relacionada com o aprendizado que as organizações obtêm com o processo de competição, proveniente de seu desempenho financeiro. Elas aprendem por meio de seu desempenho financeiro relativo no mercado, cujo padrão de comparação pode ser o desempenho da firma em um período anterior, o desempenho dos concorrentes, o desempenho médio da indústria, entre outros. A tomada de decisão, por sua vez, é baseada no processo de *feedback* gerado pelo aprendizado obtido durante o processo de competição.

Note-se que Hunt (2000a) prioriza os indicadores financeiros em detrimento dos demais como medida de desempenho. Isso ocorre devido ao fato de a RAT considerar o desempenho financeiro superior como objetivo principal das empresas. Na contramão dessa proposição, vários autores (KAPLAN e NORTON, 1992; KUENG e KRAHN, 1999; BOURNE, FRANCO e WILKES, 2003; NEELY *et al.*, 2003; YENIYURT, 2003; DEVINNEY, YIP e JOHNSON, 2006) demonstram que os indicadores financeiros, quando utilizados de forma isolada, são inadequados para medir o desempenho das organizações. Antes de contrastar o modelo da RAT com os métodos de análise de desempenho, serão discutidos alguns métodos relacionados ao Desempenho Empresarial.

2.3.2.1 Conceitos e Métodos relacionados à Análise de Desempenho

A discussão relacionada às formas de medida de desempenho nas organizações pode ser dividida em duas perspectivas: a operacional e a estratégica. Na perspectiva operacional, o foco da medição de desempenho está no controle da eficiência operacional de determinada área funcional da empresa (marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, logística, entre outras). O Quadro 5 mostra indicadores tradicionais de desempenho de algumas áreas funcionais das organizações.

No entanto, excesso de indicadores geralmente revela pouco controle. Conforme observado por Kaplan e Norton (1992, p. 72):

“Companies rarely suffer from having too few measures. More commonly, they keep adding new measures whenever an employee or a consultant makes a worthwhile suggestion. One manager described the proliferation of new measures at his company as its ‘kill another tree program’”.

Assim, a perspectiva estratégica da medida de desempenho engloba as informações necessárias para os altos administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização, bem como decidirem estrategicamente. Portanto, o desafio da administração é estruturar um sistema de análise que contenha todas as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas sem, no entanto, ser constituído de um número tão grande de indicadores que o processo de análise se torne muito difícil. Mas esse equilíbrio não é fácil de conquistar em um contexto complexo como o que envolve as organizações.

Para Schmidt, Santos e Martins (2006), os indicadores são dotados de três características básicas. A primeira é o **elemento**, que se refere ao assunto ou situação-base para a caracterização da medição (por exemplo, faturamento). A segunda é o **fator**, que está relacionado com a combinação de elementos (por exemplo, faturamento com a venda de determinado produto). A terceira característica é a **métrica**, que indica a unidade ou forma de mensuração de elementos ou fatores (por exemplo, Reais – R\$).

QUADRO 5 – INDICADORES TRADICIONAIS DE DESEMPENHO DAS ÁREAS DE FINANÇAS, RECURSOS HUMANOS, PRODUÇÃO, MARKETING, LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS

Área Funcional	Indicadores de Desempenho
Finanças	Capital Circulante Líquido; Índice de Liquidez Corrente; Índice de Liquidez Seco; Giro de Estoques; Período Médio de Cobrança; Período Médio de Pagamento; Giro do Ativo Permanente; Giro do Ativo Total; Índice de Endividamento Geral; Índice Exigível ao Longo Prazo-Patrimônio Líquido; Índice de Cobertura de Juros; Índice de Cobertura de Pagamentos Fixos; Margem Bruta; Margem Operacional; Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA); Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); Lucro por Ação (LPA); Índice Preço/Lucro; Retorno sobre o Investimento (ROI).
Recursos Humanos	Taxa de Absenteísmo; Nível Educacional; Índice de Rotatividade; Taxa de Acidentes; Taxa de Abandono; Taxa de Retenção; Índice de Satisfação dos Funcionários; Horas de Treinamento por Funcionário; Relação dos Custos dos Treinamentos pelo Número de Funcionários Treinados; Porcentagem de Vagas Preenchidas; Número de Problemas Trabalhistas; Índice de Produtividade dos Funcionários; Relação entre Receita com Vendas e Número Total de Empregados; Relação da Receita com Vendas e Total de Despesas com Empregados; Lucro Líquido antes do Imposto de Renda dividido pelo Total de Despesas com Pessoal; Lucro Líquido Final dividido pelo Número de Empregados; Lucro Total do Ano dividido pelo Total de Pagamentos e Benefícios dos Empregados; Valor Total do Ativo dividido pelo Número de Empregados.
Produção	Número de defeitos por unidade; Nível de Refugo; Alegações de Garantia; Tempo Médio entre Falhas; <i>Lead-Time</i> de Pedido; Frequência de Entregas; Tempo de Ciclo de Produção; Porcentagem de Pedidos Entregues com Atraso; Atraso Médio de Pedidos; Proporção de Produtos em Estoque; Desvio Médio de Promessa de Chegada; Aderência à Programação; Tempo de Mudança de Máquina; Tamanho Médio do Lote; Tempo para Aumentar a Taxa de Atividade; Capacidade Média; Capacidade Máxima; Tempo para Mudar Programações; Tempo Mínimo de Entrega; Tempo Médio de Entrega; Variação contra Orçamento; Utilização de Recursos; Produtividade da Mão-de-Obra; Eficiência; Custo por Hora de Operação.
Marketing	Análise das Vendas; Participação de Mercado; Penetração nos Clientes; Fidelidade dos Clientes; Satisfação dos Clientes; <i>Brand Equity</i> ; <i>Top of Mind</i> ; <i>Share of Heart</i> ; Clientes Perdidos; Número de Novos Clientes Conquistados; Número Médio de Visitas por Vendedor por Dia; Duração Média de uma Visita por Contato; Custo Médio por Visita; Receita Média por Visita; Porcentagem de Pedidos Obtidos nas Visitas; Custo da Força de Vendas como Percentual das Vendas Totais; Retorno de Campanhas; <i>Cross-selling</i> ; <i>Up-selling</i> ; Atendimento às Reclamações; Tempo de Lançamento de Novos Produtos; Percentual de Faturamento com Novos Produtos; Volume de Vendas por Tipo / Linha de Produtos; Lucro por Tipo / Linha de Produtos.
Logística	Custos de Frete como Porcentagem do Custo de Distribuição; Danos e Perdas Incorridas como Porcentagem dos Custos de Frete; Custos de Frete como Porcentagem de Vendas; Rotação de Estoques; Razão Estoque Obsoleto / Vendas; Pedidos Processados por Hora Trabalhada; Porcentagem de Pedidos Processados em 24 Horas após a Entrada; Razão entre Custos de Processamento de Pedidos e Total de Pedidos Processados; Porcentagem do Volume de Armazenagem Ocupado; Unidades Manuseadas por Hora Trabalhada; Disponibilidade de Estoque; Porcentagem de Pedidos Preenchidos Completamente; Porcentagem de Pedidos Retornados; Porcentagem de Pedidos Entregues Corretamente; Porcentagem de Produtos Entregues em Boas Condições.
Suprimentos	Fluxo e Troca de Informações sobre os Consumidores ao longo Cadeia Produtiva; Intervalo de Tempo entre o Pedido e a Entrega do Produto; Desempenho de Entrega de Suprimentos pelo Fornecedor; Custos do Fornecedor em Relação aos Custos Médios do Mercado; Custos Totais da Cadeia de Suprimentos; Nível de Qualidade do Fornecedor; Iniciativas de Redução de Custo ao Longo da Cadeia Produtiva; Lucratividade da Cadeia Produtiva; Ciclo de Tempo para Desenvolvimento Conjunto de Novos Produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ballou (1993); Gitman (1997); Slack *et al.* (1997); Lambert e Burduroglu (2000); Milkovich e Boudreau (2000); Mentzer, Flint e Hult (2001); Kotler (2002); Llonch, Eusébio e Ambler (2002); Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004); Way e Johnson (2005).

Para Kueng e Krahn (1999), um dos mais antigos e populares sistemas de mensuração de desempenho empresarial é o Esquema DuPont, cuja análise é baseada no ROI (*Return on Investment*). Ainda para esses autores, os métodos baseados em indicadores financeiros, embora criticados por pesquisadores, prevaleceram até a década de 1980. Entre as décadas de 1980 e 1990, outros métodos ganharam destaque, como o *benchmarking*, o *activity-based costing* e o *balanced scorecard* (KUENG e KRAHN, 1999; NEELY *et al.*, 2003). Dessa forma, o foco nos indicadores financeiros foi gradualmente diminuindo, enquanto uma visão mais voltada para a formulação de estratégias ganhou importância, como sugerido por Bourne, Franco e Wilkes (2003, p. 15):

“The past obsession with pure financial performance is decreasing and there may be a recognition that there is a trade off between hitting today’s financial results and sustaining the capabilities and competences that allow companies to compete effectively in the future”.

Bourne, Franco e Wilkes (2003) indicam cinco mudanças na forma em que os executivos consideram a análise de desempenho. A primeira mudança é de foco. As companhias trocaram o foco exclusivo em resultados financeiros pela consideração de uma gama maior de interesses de diversos *stakeholders*, visando englobar todas as importantes facetas do desempenho. A segunda mudança é de dimensão. A análise focalizada em uma única dimensão foi trocada pelo foco na relação de várias dimensões, visando gerar informações que facilitem o gerenciamento da empresa. A terceira mudança foi nos direcionadores. Enquanto o foco tradicional estava voltado para a redução de custos, a abordagem atual considera a geração e a manutenção de recursos e competências. A quarta mudança foi nos objetivos. O foco tradicional em objetivos financeiros foi trocado por um *mix* de objetivos financeiros e não-financeiros, e algumas organizações também trocaram metas fixas por comparativas. Por último, ocorreu uma mudança nos benefícios desejados. Enquanto a visão tradicional priorizava a redução de custos e o aprimoramento isolado de processos, o foco atual está na integração e alinhamento de objetivos e atividades. O Quadro 6 sumariza as mudanças ocorridas.

QUADRO 6 – SUMÁRIO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NOS MÉTODOS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO

Mudanças	Método de Mensuração Tradicional	Mensuração Balanceada de Desempenho	Gerenciamento Corporativo de Desempenho
Foco	Foco interno	Foco interno e externo	Foco nas necessidades de todos os <i>stakeholders</i> relevantes
Dimensão	Dimensão única	Multidimensional	Menos foco nas dimensões e maior ênfase nos <i>links</i> entre dimensões
Direcionadores	Custo	Inovação e aprendizado	Desenvolvimento de recursos e competências
Objetivos	Financeiro	Financeiro e não-financeiro	Comparativo (externo e em relação aos competidores)
Benefícios Desejados	Controle de Custo	Comunicação do direcionamento estratégico	Desempenho sustentável por meio do foco no aprimoramento dos processos de negócio

Fonte: Traduzido e resumido pelo autor a partir de Bourne, Franco e Wilkes (2003, p. 20).

O Quadro 6 mostra a evolução do pensamento sobre mensuração de desempenho. Neely *et al.* (2003) agregam esse processo de mudança em três gerações distintas. A primeira geração contempla as críticas realizadas ao método tradicional de avaliação de desempenho, focalizada em indicadores financeiros. A partir dessas críticas, surgiu a primeira geração, baseada nos sistemas de mensuração balanceados (*Balanced Measurement Systems*). Esses sistemas suplementaram os indicadores financeiros tradicionais com indicadores não-financeiros (muitas vezes intangíveis), no intuito de fornecer uma perspectiva de análise mais ampla aos administradores. Os exemplos mais populares de métodos dessa geração são o *Balanced Scorecard* (NORTON e KAPLAN, 1992), o *Skandias's Navigator* (EDVINSSON e MALONE, 1997) e o *Performance Prism* (NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002). Embora essa primeira geração tenha representado um avanço nos métodos de mensuração de desempenho, a dificuldade de integrar os indicadores foi a limitação que estimulou o desenvolvimento de uma segunda geração.

Denominada por Neely *et al.* (2003) como Mapeamento de Fluxos e Transformações (*Mapping the Flows and Transformations*), a segunda geração focaliza seu esforço de análise na dinâmica de criação de valor por meio da investigação das transformações de recursos, ou seja, o foco está no processo de transformação e não nas medidas. Os exemplos mais populares desta segunda geração são os mapas estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2000) e o Modelo *IC-Navigator* (ROOS *et al.*, 1998). Se por um lado a segunda geração apresentou uma ferramenta de análise mais poderosa “estrategicamente”, no sentido de facilitar a compreensão dos fatores que geram valor para a empresa, por outro, os métodos tornaram-se muito subjetivos, dificultando a mensuração objetiva do desempenho.

Visando preencher a lacuna observada na segunda geração de métodos de mensuração de desempenho, Neely *et al.* (2003) introduzem o conceito de terceira geração. Essa terceira geração deverá satisfazer três critérios: (1) o modelo deve refletir a realidade; (2) a informação certa deve ser fornecida; (3) as informações devem gerar *insights* práticos que permitam a ação. Assim, os modelos devem refletir as realidades dinâmicas e estáticas da organização, sem perder a praticidade, trocando os dados por informações alinhadas com os processos organizacionais e, assim, favorecendo a ação. Por fim, e com destaque, a terceira geração deve demonstrar as implicações dos aspectos não-financeiros para o fluxo de caixa da empresa, bem como mensurar o desempenho, seja ele baseado em aspectos tangíveis ou intangíveis. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) ressaltam que o objetivo primordial dos administradores deve ser a identificação das variáveis que explicam o desempenho do negócio.

Inúmeros métodos são utilizados para medir o desempenho das organizações. A seguir serão apresentados resumidamente alguns desses métodos: (a) Indicadores Financeiros Ajustados (b) *Balanced Scorecard* (BSC); (c) Capital Intelectual (CI); (d) Método de Melhoria de Desempenho de Sink e Tuttle; (e) Método *Quantum* de Medição de Hronec; (f) *Benchmarking* e (g) Mapas Estratégicos.

a) Indicadores Financeiros Ajustados

Devido às limitações existentes na análise de desempenho exclusivamente baseada nos indicadores financeiros tradicionais, Barney (2001) e Schmidt, Santos e Martins (2006) apresentam alguns métodos ajustados para utilização de indicadores financeiros e contábeis na mensuração do desempenho da empresa. Nesta parte do trabalho, serão resumidamente apresentados dois desses métodos ajustados: o *Economic Value Added* (EVA) e o *Market Value Added* (MVA).

- *Economic Value Added* (EVA): é um sistema de análise financeira que mede o retorno que os capitais próprios e de terceiros proporcionam a seus proprietários, sendo calculado pela diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). O cálculo do EVA é baseado no Lucro Operacional Líquido após o Imposto de Renda (*Net Operating Profit After Taxes* – NOPAT) e no Custo Médio Ponderado de Capital (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC)

(SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). Assim, um resultado positivo para o EVA indica criação de valor, enquanto um resultado negativo indica destruição de valor (o resultado gerado pela empresa não foi suficiente para cobrir o custo de capital).

...(1)

$$EVA = NOPAT - (WACC \times CapitalAplicado)$$

- *Market Value Added* (MVA): representa o valor atual do fluxo futuro do EVA, tendo como objetivo medir a valorização ou desvalorização da empresa em função do tempo (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). Em outras palavras, a capacidade futura de a empresa gerar EVA positivos significa valorizar a empresa, e vice-versa. Assim, o MVA é um referencial do VPL (Valor Presente Líquido) da empresa. O MVA é mais utilizado para empresas de capital aberto e, nesse caso, o cálculo é realizado subtraindo-se o valor de mercado da empresa de seu capital total.

...(2)

$$MVA = ValorMercado - CapitalTotal$$

b) *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Norton e Kaplan (1992), é um dos métodos mais populares de análise de desempenho empresarial. Para se ter uma idéia da popularidade do BSC, 70% de todos os artigos apresentados na Conferência da PMA (*Performance Measurement Association*) em 2002 citavam textos de Norton e Kaplan, principalmente aqueles que apresentaram o BSC (MARR e SCHIUMA, 2003).

- O BSC é um sistema de análise gerencial do desempenho da empresa baseado em quatro perspectivas: Financeira; Cliente; Interna; Aprendizado e Inovação. Em síntese, a idéia do método é equilibrar e relacionar os objetivos financeiros (perspectiva financeira) com o atendimento ao cliente (perspectiva do cliente), com a melhoria de processos (perspectiva interna) e com o crescimento sustentável de longo-prazo (perspectiva de aprendizado e inovação). A Figura 4 mostra a estrutura de análise do BSC.

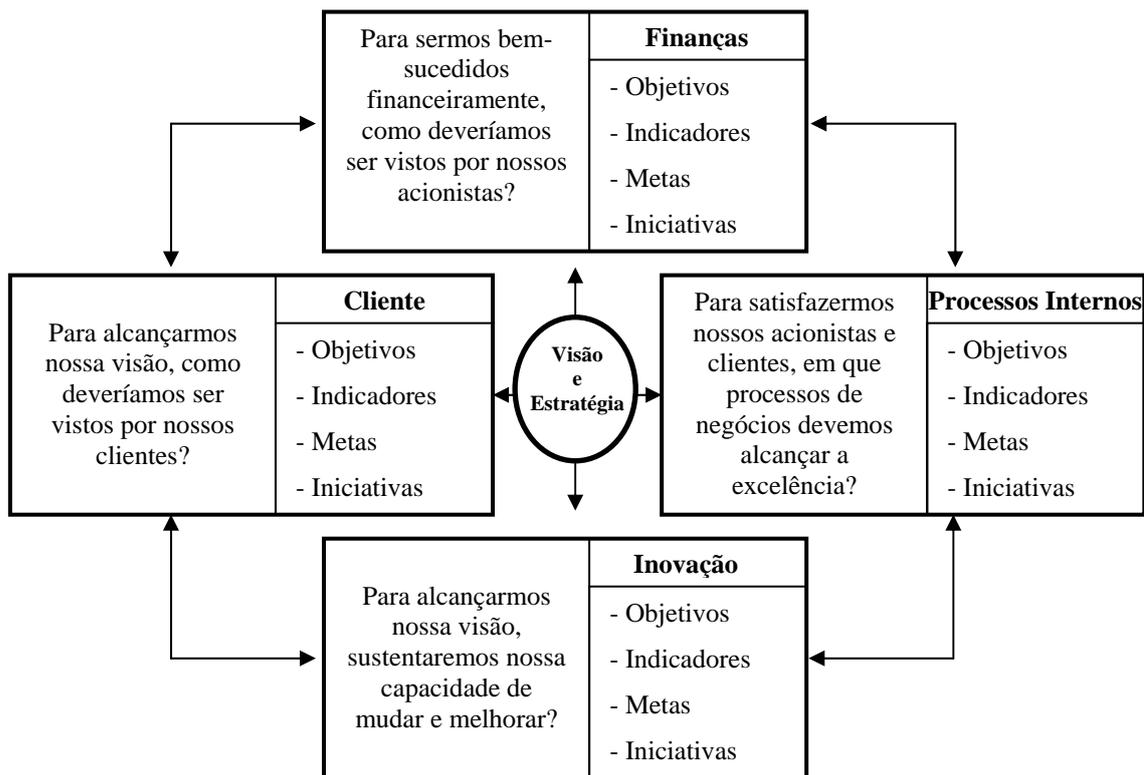


FIGURA 4 – ESTRUTURA DE ANÁLISE DO *BALANCED SCORECARD*

Fonte: Adaptada pelo autor a partir de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

c) Capital Intelectual (CI)

O Capital Intelectual está relacionado com os ativos intangíveis da organização, que pode ter grande valor no mercado, mas é de difícil mensuração. Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006), o capital intelectual pode ser classificado em quatro categorias: (1) ativos de mercado (marca, lealdade dos clientes, relacionamento com fornecedores e canais de distribuição, entre outros); (2) ativos humanos (criatividade, conhecimento, habilidades, entre outros); (3) ativos de propriedade intelectual (*know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, entre outros); (4) ativos de infra-estrutura (cultura, sistemas de informações, métodos gerenciais, entre outros).

Um dos métodos mais discutidos para mensuração do capital intelectual é o *Skandia's Navigator* (EDVINSSON, 1997). Esse método foi construído após uma empresa sueca de seguros e serviços financeiros, denominada *Skandia*, apresentar um relatório suplementar a seu relatório contábil-financeiro, apresentando uma metodologia para justificar

a diferença entre seu valor de mercado e seu valor contábil a partir da quantificação do capital intelectual (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). A Figura 5, proposta por Edvinsson (1997), mostra a estrutura de análise do *Skandia's Navigator*.

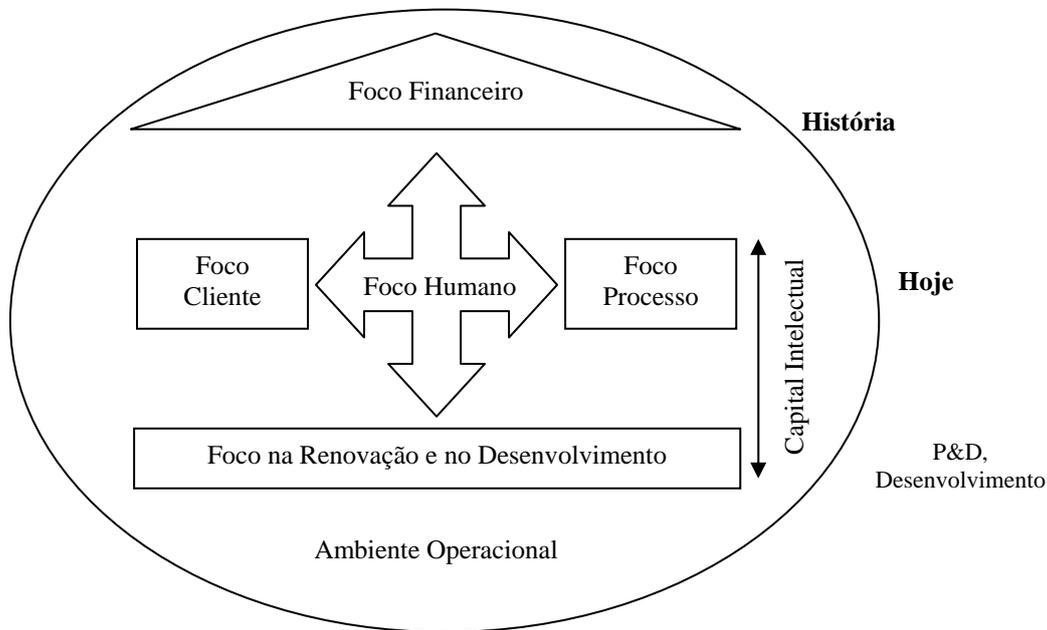


FIGURA 5 – ESTRUTURA DO *SKANDIA'S NAVIGATOR*

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Edvinsson (1997, p. 371).

Pela análise da Figura 5, percebe-se que o *Skandia's Navigator* possui similaridades com o *Balanced Scorecard*, todavia, a estrutura do *Skandia's Navigator* amplia o foco na renovação e desenvolvimento, bem como no ambiente operacional (EDVINSSON, 1997). Destaca-se na Figura 5 que o desempenho financeiro reflete as ações passadas da empresa, ou seja, é consequência e não causa. Já o desempenho no atendimento aos clientes, na estruturação de processos e dos fatores humanos, representa o presente, ou seja, indica como a firma está atualmente atuando. A perspectiva da renovação e do desenvolvimento, por sua vez, será a base para o desenvolvimento sustentável da organização no futuro.

A medição do capital intelectual de uma empresa será realizada por meio da definição de indicadores para cada um dos “focos” da organização, indicados na estrutura do *Skandia's Navigator*. No entanto, conforme citado em Chatzkel (2002), é importante distinguir entre possuir um recurso ou competência (processos, propriedade intelectual, relacionamentos, entre outros) e utilizá-los para criar valor, ou seja, ter a habilidade de transformar um recurso em outro. Ponderando esse fator, Schmidt, Santos e Martins (2006) propõem que a fórmula de cálculo do capital intelectual seja o produto do Valor Monetário do

Capital Intelectual (receitas apropriadas à atividade intelectual, como desenvolvimento de parcerias) pelo Coeficiente de Eficiência (capacidade de gerar lucros por meio de atividade intelectual).

...(3)

$$\text{CapitalIntelectual} = \text{ValorMonetárioCapitalIntelectual} \times \text{CoeficienteEficiência}$$

d) Método de Sink e Tuttle

Sink e Tuttle (1990) propuseram um método de mensuração do desempenho organizacional baseado em sete categorias de indicadores: eficácia, eficiência, qualidade, lucratividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e produtividade. Conforme observado por Schmidt, Santos e Martins (2006), o método de mensuração de desempenho proposto por Sink e Tuttle (1990) engloba toda a cadeia produtiva; os indicadores são classificados em função da posição da atividade na cadeia: sistema a montante (indicadores de qualidade classe 1), entradas (indicadores de qualidade classe 2); transformação (indicadores de qualidade classe 3), saídas (indicadores de qualidade classe 4), sistema a jusante (indicadores de qualidade classe 5), todo o sistema produtivo (indicadores de qualidade classe 6).

Na verdade, a análise de desempenho é apenas uma etapa de um processo de planejamento e gerenciamento do desempenho organizacional proposto por Sink e Tuttle (1990) e constituído por oito etapas. Uma das virtudes desse método é a visão sistêmica da organização (entradas – transformação – saídas – *feedback*) inserida em uma cadeia produtiva. Tanto para Sink e Tuttle (1990) como para Hunt (2000a), a avaliação do desempenho é a base para o aprendizado, e o *feedback* gerado por esse aprendizado estimula a melhoria.

e) Método Quantum de Medição de Hronec

O Método *Quantum* de mensuração de desempenho, proposto por Hronec (1993), foi uma tentativa de unir os indicadores de desempenho com estratégia empresarial. Dessa forma, o método caracteriza os indicadores de desempenho como um painel onde estão expressos os sinais vitais da organização. Os indicadores devem ser desenvolvidos de cima

para baixo, ligando estratégias, recursos e processos (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006).

As três dimensões de desempenho priorizadas no Método Quantum são qualidade, tempo e custo. A combinação entre as dimensões qualidade e custo reflete no valor entregue aos clientes, enquanto a combinação das dimensões qualidade e tempo indicam o nível de serviço aos clientes (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). O nível de desempenho *Quantum* procurado por uma empresa é a otimização do valor e nível de serviço entregue aos clientes, sendo atingido a partir da manipulação de quatro elementos principais: os geradores (estratégias), os facilitadores (comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking*), o processo em si (metas, processos, medidas de *output*, atividades-chave, medidas do processo e implementação) e a melhoria contínua (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006).

Nota-se que esse método também insere o mecanismo de *feedback*, representado pela melhoria contínua. Assim como o método proposto por Sink e Tuttle (1990), o Método Quantum (HRONEC, 1993) utiliza os indicadores de desempenho como fonte de aprendizado, assim como o *feedback* gerado pela competição, proposto pela RAT (HUNT, 2000a).

f) *Benchmarking*

Benchmarking é o processo de avaliar quão bem as funções e habilidades de uma empresa estão sendo desempenhadas em comparação com outra empresa (concorrente ou não) ou grupo de empresas (BATEMAN e SNELL, 1998). O conceito de *benchmarking* freqüentemente está associado à busca das “melhores práticas” (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006). Ressalta-se que o *benchmarking* pode ocorrer internamente numa organização, onde as melhores práticas adotadas em uma determinada parte são identificadas e disseminadas para todo o grupo. Andersen (1999) apresenta uma definição mais completa, em que *benchmarking* é visto como um processo contínuo de aprendizagem, que se preocupa não só em comparar desempenho, mas, principalmente, processos:

“*Benchmarking is the process of continuously measuring and comparing one’s business process against comparable process in leading organizations to obtain information that will help the organization identify and implement improvements*” (ANDERSEN, 1999, p. 288).

Andersen (1999) classifica as práticas de *benchmarking* em função “com quem” se compara e “o que” se compara (Quadro 7).

QUADRO 7 – TIPOS DE BENCHMARKING

Tipos de <i>Benchmarking</i>	
Em função de “com quem” se comparar	Em função de “o que” se comparar
<i>Benchmarking Interno</i> : comparação com o “melhor” dentro da própria organização.	<i>Benchmarking de Desempenho</i> : comparação de indicadores puros de desempenho.
<i>Benchmarking Competitivo</i> : comparação com o “melhor” competidor em determinadas condições.	<i>Benchmarking de Processos</i> : comparação entre as formas em que processos são desempenhados.
<i>Benchmarking Funcional</i> : comparação com organizações que não são necessariamente concorrentes, mas que desempenham atividades dentro da mesma área tecnológica.	<i>Benchmarking Estratégico</i> : comparação entre decisões estratégicas e gerenciamento da alta administração.
<i>Benchmarking Genérico</i> : comparação com alguma organização totalmente distinta, possivelmente de outra indústria.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Andersen (1999).

O Quadro 7 mostra a classificação dos tipos de *benchmarking* em função de “com quem se comparar” e “o que se comparar”. Embora o *Benchmarking* de Processo e Estratégico sejam “ferramentas” indicadas para aprimoramento das competências da organização (DAY, 1994), esses tipos são realizados com menor frequência que o *Benchmarking* de Desempenho (ANDERSEN, 1999). Vorhies e Morgan (2005) concluem que o desempenho inferior de uma organização pode ser identificado pela lacuna existente entre as competências dessa organização e as competências observadas na empresa considerada de “melhores práticas” no setor (*benchmark*).

Vários fatores podem ser considerados para comparação, dependendo dos objetivos do *benchmarking* e da atividade que será analisada. Vorhies e Morgan (2005), por exemplo, indicam que o *benchmarking* de desempenho mercadológico pode ser feito considerando as seguintes dimensões: satisfação do consumidor (índice de satisfação, entrega de valor, atendimento das expectativas do cliente, retenção de clientes), eficácia de mercado (crescimento de participação de mercado, crescimento de faturamento, aquisição de novos consumidores, aumento de participação nos atuais clientes) e lucratividade (lucratividade da

unidade de negócio, retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas, atendimento dos objetivos financeiros).

g) Mapas Estratégicos

Os Mapas Estratégicos (*Strategic Maps*) – introduzidos por Kaplan e Norton (2000) no livro *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* e posteriormente consolidados na obra *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (KAPLAN e NORTON, 2004) – foram uma tentativa de consolidar os métodos de análise de desempenho com o processo de formação de estratégias. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 5):

*“We, and our colleagues, have worked with more than 300 organizations over the past dozen years, helping them to develop and implement Balanced Scorecards. We have learned that the Balanced Scorecard is a powerful management tool. A measurement system gets everyone’s attention. For maximum impact, therefore, the measurement system should focus on the entity’s **strategy** – how it expects to create future, sustainable value. In designing Balanced Scorecards, therefore, **an organization must measure the critical few parameters that represent its strategy for long-term value creation**”.*

Os mapas estratégicos são construídos usando diagramas de causa-efeito, objetivando tornar a estratégia acessível não somente para o planejador como também para todos os executores da estratégia (SCHOLEY, 2005). Os mapas estratégicos são criados usando a estrutura de dimensões ou perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard* combinada com as estratégias financeiras genéricas da organização (aumento de faturamento, diminuição do custo por cliente e aumento da utilização dos ativos). A idéia fundamental é colocar os objetivos financeiros na área financeira (*outcome area*) e, então, usar o mapa como uma arquitetura de causa-efeito que mostre como serão as estratégias em cada dimensão para atingir os objetivos propostos (SCHOLEY, 2005). A Figura 6 mostra um mapa estratégico genérico.

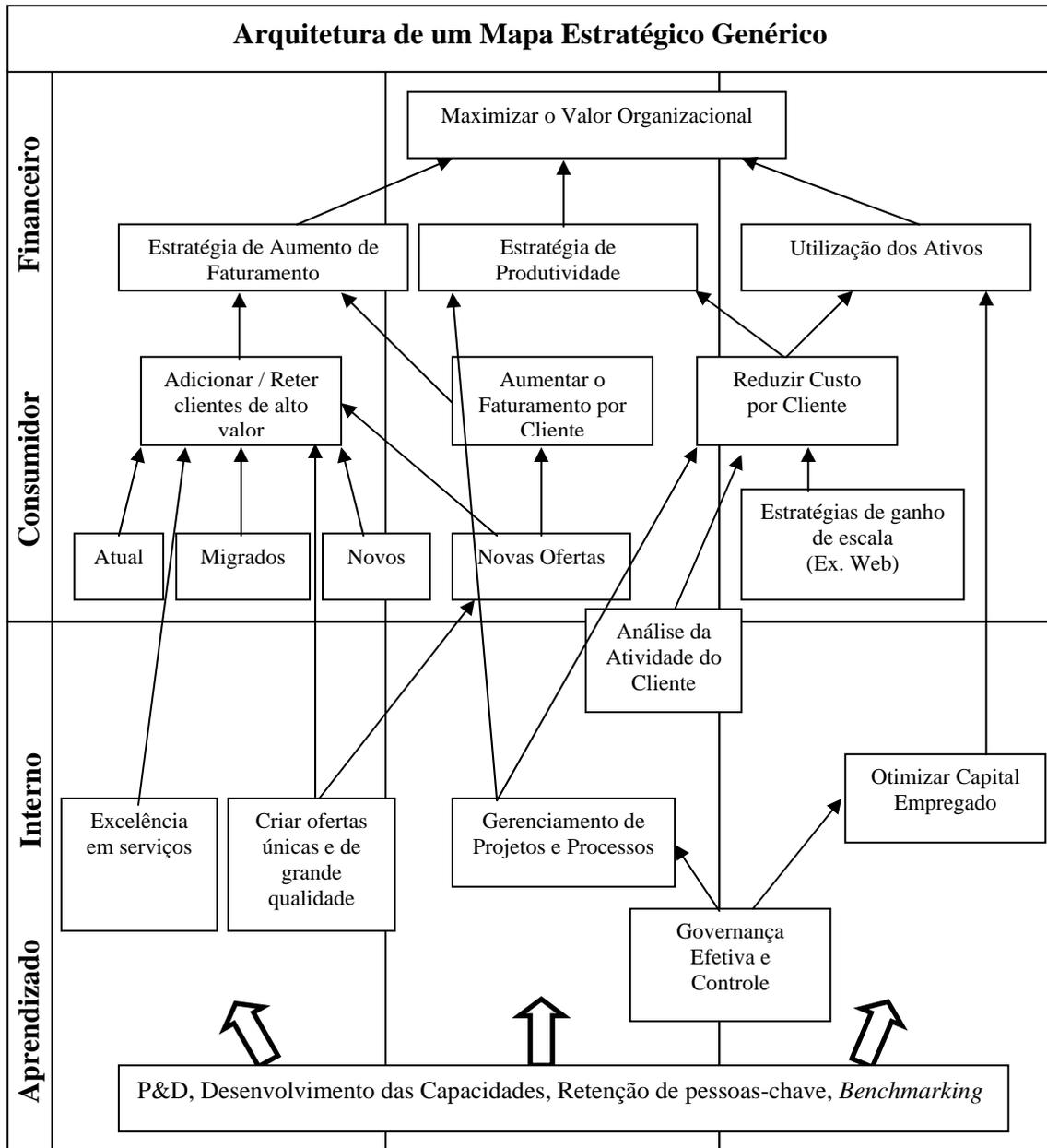


FIGURA 6 – MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Scholey (2005, p. 13).

Scholey (2005) ainda propõe uma seqüência de etapas para “construir” um mapa estratégico: (1) escolha do objetivo principal; (2) seleção apropriada das proposições de valor; (3) determinação das estratégias financeiras gerais que devem ser seguidas; (4) determinação das estratégias de foco no cliente; (5) decisão sobre quais processos internos irão suportar a execução das estratégias escolhidas; (6) implementação das habilidades e dos programas de recursos humanos requeridos para implementar as estratégias.

Para Kaplan e Norton (2006), os mapas estratégicos unem objetivos, medidas e iniciativas nas quatro perspectivas, e cada objetivo e medida dentro de um tema são suportados por uma ou mais iniciativas estratégicas. Assim, o portfólio completo de iniciativas estratégicas define os recursos e ações requeridas para implementar um tema estratégico dentro de cada uma das quatro perspectivas (por exemplo: aumentar faturamento e margens, aumentar participação nos clientes; aumentar as vendas “cruzadas” da linha de produtos; aumentar a “proatividade” da organização).

A combinação do *Balanced Scorecard* com os mapas estratégicos, conforme proposto por Kaplan e Norton (2006), é uma tentativa promissora de alinhar a objetividade do primeiro com a análise estratégica fornecida pelo segundo. Ressalta-se que os mapas estratégicos são formados pelo desdobramento de objetivos e estratégias e, portanto, sugerem uma hierarquização desses fatores. Essa forma de desdobramento parece ser interessante para a construção de um método de análise a partir da RAT.

Esta seção do trabalho visou discutir alguns métodos de mensuração do desempenho empresarial. Além deles, inúmeros outros podem ser encontrados na literatura, como *Total Improvement Management* – TIM (HARRINGTON, 1991); *Process Performance Measurement Systems* – PPMS (KUENG e KRAHN, 1999); *Performance Prism* (NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002); *Integrative Performance Measurements Framework for Multinational Companies* (YENIYURT, 2003).

Aparentemente, faz mais sentido combinar a análise de desempenho com análise estratégica do que discuti-las separadamente, ou seja, o sistema de indicadores deverá proporcionar a avaliação dos objetivos estratégicos da empresa, servindo como mecanismo de *feedback* aos administradores. A seção seguinte deste trabalho relaciona as premissas da RAT com a análise de desempenho.

2.3.2.2 A RAT e a Análise de Desempenho

A quarta premissa da RAT indica que o objetivo principal das empresas é obter desempenho financeiro superior. O termo “desempenho superior” é usado em detrimento do termo “maximização do resultado” pelo fato de a firma não possuir todas as informações necessárias sobre segmentos de mercado, competidores, consumidores, fornecedores,

shareholders e tecnologias de produção, para maximizar seu resultado (HUNT, 2000a). Assim, para avaliar seu desempenho, uma firma necessita contrastá-lo com alguma referência interna ou externa.

Hunt (2001) esclarece com mais detalhes a quarta premissa da RAT. Para esse autor, a obtenção de desempenho financeiro superior é o objetivo principal das empresas, pois, essa condição é necessária para as recompensas fluírem para proprietários, administradores e empregados, na forma financeira (dividendos, salários, comissões, bônus, apreciação do capital, entre outras) e/ou não-financeira (promoções, oportunidades de carreira, prestígio, sentimento de auto-realização, entre outras). Em outras palavras, para a firma gerar benefícios, financeiros ou não, precisa obter resultados financeiros satisfatórios, que garantam sua sobrevivência. Dessa forma, até organizações sem fins lucrativos possuem como objetivo principal a obtenção de lucro, que será então transformado em outras formas de benefício e recursos para a sociedade. No entanto, prolongados desempenhos financeiros negativos ameaçarão a sobrevivência da maioria dos tipos de organização e comprometerão o atendimento de seus objetivos secundários (HUNT, 2001). Certamente algum tipo de exceção poderá ser encontrado, como organizações de voluntários que utilizam apenas seu tempo e trabalho para gerar algum tipo de benefício não-financeiro. No entanto esses casos são raros em comparação aos demais.

Hunt (2001) também se defende das críticas de que a obtenção de desempenho financeiro superior induz a visão em curto-prazo (*short termism*). Para o autor, tanto empresas inseridas em economias consideradas orientadas ao curto-prazo (por exemplo, Estados Unidos) como em economias orientadas ao longo-prazo (por exemplo, Japão), objetivam o desempenho financeiro superior. A questão não é o objetivo e sim os indicadores e referências utilizados, que podem diferir de cultura para cultura. Hunt (2001) sumariza seus argumentos para justificar o desempenho financeiro superior como objetivo primário das firmas:

- recompensas superiores fluem para proprietários, administradores e funcionários de empresas que produzem resultados financeiros superiores;
- desempenho superior permite que as empresas vislumbrem outros objetivos;
- a busca por desempenho financeiro superior contribui para explicação do dinamismo das economias de mercado.

Peteraf (1993), Hunt (2000a) e Barney (2001), concordam que retornos financeiros superiores indicam uma posição de vantagem competitiva da firma em determinado segmento de mercado. Assim, conforme proposto por Hunt (2000a), a firma pode observar seu posicionamento competitivo no mercado por meio da análise de seu desempenho: desempenho inferior (*below-normal economic performance*) indica uma posição de desvantagem competitiva; desempenho normal (*normal economic performance*) indica uma posição de paridade competitiva; desempenho superior (*above-normal economic performance*) indica uma posição de vantagem competitiva.

Dessa forma, o desempenho financeiro da empresa serve de aprendizado ou de referência sobre seu posicionamento competitivo em um determinado mercado. Da mesma forma, que o desempenho financeiro superior permite que a empresa vislumbre outros objetivos, a obtenção desse desempenho superior também é viabilizado por meio de objetivos específicos, que refletem o posicionamento estratégico da empresa. A firma pode obter uma posição de vantagem competitiva e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior por meio de geração de valor e/ou redução de custos. Para cada caso, os objetivos e estratégias da empresa serão distintos, mas objetivarão o mesmo resultado: o desempenho financeiro superior. Dessa forma, o modelo da RAT – que propõe que vantagens comparativas em recursos geram vantagem competitiva no mercado que, por sua vez, resulta em desempenho financeiro superior – pode direcionar a estratégia competitiva da empresa.

Uma vez discutida a questão do desempenho, o tópico seguinte a esta Revisão Teórica discutirá a questão da geração de valor nas empresas e o conceito de vantagem competitiva.

2.3.3 CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Conforme a estrutura da RAT (HUNT, 2000a), uma posição de vantagem competitiva no mercado reflete a eficiência e/ou eficácia de uma empresa na criação de valor. Assim, os conceitos de valor e vantagem competitiva estão inter-relacionados. Conforme observado por Besanko, Dranove e Shanley (2000), uma firma só poderá obter uma posição de vantagem competitiva no mercado se puder criar mais valor econômico que seus competidores. A quantidade de valor criado por uma firma em comparação com seus

ompetidores depende das posições relativas de custo e benefícios de sua oferta em relação às ofertas dos concorrentes.

Esta seção da revisão teórica irá discutir alguns aspectos relacionados a esses dois conceitos. No caso do conceito de valor, serão enfatizadas as formas de identificar recursos que geram valor para as empresas, utilizando como base teórica a Cadeia de Valor, proposta por Porter (1985). Já para vantagem competitiva, serão discutidos alguns conceitos, formas de identificação e sustentação dessa posição de mercado.

2.3.3.1 Cadeia de Valor

Tradicionalmente, o conceito de **valor** para o cliente é definido como a relação entre benefícios (práticos e emocionais) e custos (monetários, tempo, energia e psicológicos) de uma oferta (KOTLER, 2002). Embora de simples entendimento, a operacionalização desse conceito não é simples, e diversos pontos têm sido discutidos pela teoria. Para os fins desta tese, dois aspectos merecem discussão. Conforme proposto por Walters e Lancaster (2000), eles estão relacionados às formas de “entender” e “atender” os clientes. Entender os clientes refere-se aos mecanismos utilizados pelas organizações para compreender as necessidades de seus clientes. Atender os clientes refere-se às formas de transformar o conhecimento das necessidades dos consumidores em ofertas de grande valor, identificando e desenvolvendo as atividades ou recursos que sustentam a criação de valor ao cliente.

Walters e Lancaster (2000) oferecem considerações para três aspectos relacionados com “valor”:

- **valor:** é determinado pela combinação dos benefícios entregues ao cliente menos o custo total da aquisição desses benefícios entregues; então, valor é a relação entre benefícios e custos da oferta;
- **valor relativo:** é a satisfação percebida obtida pelo consumidor a partir de alternativas de valor oferecidas; em outras palavras, é a comparação, em termos de valor, de várias ofertas existentes;
- **proposição de valor:** é a declaração, por parte da firma, da quantidade de valor que deverá ser entregue ao cliente; em outras palavras, é a definição

que a firma faz do valor da oferta que será disponibilizada no mercado ou para um consumidor específico.

Esses três aspectos discutidos por Walters e Lancaster (2000) mostram a dinâmica do gerenciamento do valor da oferta pelas empresas. É preciso identificar as fontes de geração de benefícios e custos pela empresa, combiná-las e compará-las com as ofertas dos concorrentes e, por fim, definir qual a melhor tática de valor para a empresa.

Hunt (2000a) propõe que uma posição de vantagem competitiva é obtida por uma firma de três formas: (1) sendo mais eficaz na criação de valor (aumentando os benefícios em uma proporção maior que os custos); (2) criando valor de forma mais eficiente (reduzindo custos em uma proporção superior à redução de benefícios); (3) sendo eficaz e eficiente (aumentando os benefícios e diminuindo os custos simultaneamente). Após adquirir uma oferta, o consumidor desfrutará de um sentimento de satisfação caso o valor observado naquela oferta seja igual ou superior ao valor esperado e, um sentimento de insatisfação, caso o contrário ocorra (KOTLER, 2002). Portanto, tanto do ponto de vista da empresa, quanto do consumidor, benefícios e custos serão as medidas de valor.

Assim, a criação de valor depende da geração de benefícios e da redução de custos. Ravald e Gronroos (1996) enfatizam o foco excessivo, principalmente na literatura de marketing, na criação de benefícios ao consumidor sem uma respectiva análise do impacto em custos. Monroe (2002) indica que em muitos casos os consumidores são mais sensíveis à redução de custos do que ao aumento de benefícios. Dessa forma, Ravald e Gronroos (1996) criticam o popular modelo de qualidade SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al.* (1988), porque ele não inclui, em seu escopo, aspectos relacionados com os custos que os consumidores estão dispostos a aceitar para uma determinada oferta.

Da mesma forma que investir apenas em benefícios, negligenciando custos não é uma boa alternativa, o contrário também é verdadeiro. Dessa forma, entregar mais benefícios e com maiores custos, ou diminuir os custos também diminuindo os benefícios, pode manter o valor da oferta inalterado (RAVALD e GRONROOS, 1996). Portanto, o equilíbrio entre benefícios e custos é que deve ser analisado. Porter (1985) indica duas estratégias distintas que podem ser utilizadas pelas empresas. Enquanto a primeira, denominada “Liderança em Custo Total” focaliza o controle de custos; a segunda, denominada “Diferenciação”, focaliza a geração de benefícios. Contudo, focalizar custos não significa desprezar benefícios e vice-versa.

Besanko, Dranove e Shanley (2000) representam matematicamente os benefícios percebidos pelos clientes (*perceived benefit*), o valor entregue ao cliente (*delivered value*) e o valor criado pela empresa (*Value-Created*), ilustrados na Figura 7.

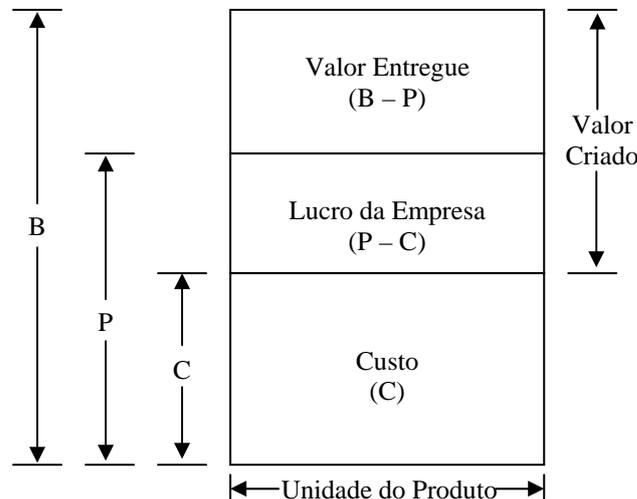


FIGURA 7 – OS COMPONENTES DO “VALOR CRIADO”

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 396).

Para Besanko, Dranove e Shanley (2000), o benefício percebido pelo cliente é a diferença entre os benefícios totais da oferta (desempenho, confiabilidade, durabilidade, *design* e imagem) e os custos de utilização (instalação, aprendizado, operação, manutenção e descarte), transação e aquisição (procurar o produto, transporte e contratos). Já o valor entregue ao cliente é a diferença entre o benefício percebido e o custo monetário da oferta. Por fim, o valor criado pela empresa é a diferença entre o somatório do valor entregue e o lucro da empresa e o custo dessa oferta. Nota-se que esse raciocínio foi baseado em um produto tangível, no entanto, com algumas alterações, também é válido para o caso de serviços ou da combinação produto/serviço. O mais importante dessa análise é destacar que o valor criado não é a margem de lucro da empresa e sim o somatório da captura de valor feita tanto pela firma quanto pelo consumidor. O consumidor só será fiel à empresa se perceber um “valor entregue” da oferta positivo.

Nesse sentido, para a empresa entregar uma oferta lucrativa não somente para ela própria, mas também para o cliente, é necessário reconhecer as necessidades do cliente. Conforme observado por Ravald e Gronroos (1996), a empresa pode falhar ao adicionar benefícios se não for orientada ao cliente, desperdiçando recursos sem obter nenhum lucro.

De fato, Narver e Slater (1990) e Han, Kim e Srivastava (1998) encontraram uma relação positiva entre orientação ao consumidor e desempenho da empresa.

Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) discutem três estágios que as empresas podem ter de orientação ao cliente: Orientação ao Mercado (*Market Orientation*); Dirigidas pelo Mercado (*Market-driven*); Dirigindo o Mercado (*Market-driving*). A Orientação para o Mercado indica empresas que continuamente coletam informações sobre as necessidades dos clientes e as competências dos competidores, utilizando essas informações para criar ofertas de valor superior (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990). As organizações dirigidas pelo mercado (*Market-driven*), além de analisar consumidores e competidores, alinham suas estratégias com as percepções de vários *stakeholders*, ou seja, alinham as necessidades dos *stakeholders* às características do mercado (JAWORSKI, KOHLI e SAHAY, 2000). Por fim, firmas orientadas para “dirigir” ou “influenciar” o mercado (*Market-driving*) são aquelas que, além de conhecer as necessidades dos clientes e *stakeholders* e as competências dos competidores, estão aptas a implementar ações capazes de modificar o comportamento do mercado. Essa dinâmica é justamente a proposta defendida pela RAT (HUNT, 2000a), em que o *feedback* gerado pela posição de (des)vantagem competitiva induz as modificações no comportamento das empresas e, assim, a competição gera desequilíbrio.

Ravald e Gronroos (1996) discutem o valor percebido pelo cliente do ponto de vista de relacionamentos. Para esses autores, o valor percebido não é constante, pois os benefícios e custos percebidos dependem de cada episódio que gera a necessidade por um produto/serviço. Assim, o objetivo das empresas deve ser transformar o valor baseado em episódios para valor do relacionamento. Ravald e Gronroos (1996) propõem que essa transformação ocorre da seguinte forma: aumentando benefícios e diminuindo custos, a empresa estimula a atividade de recompra. A recompra gera uma relação, que, se baseada em credibilidade e segurança, irá gerar confiança. A confiança gera lealdade que por sua vez permite um relacionamento lucrativo para fornecedores e consumidores.

Entre as muitas alternativas de entrega de valor, cada empresa precisa selecionar uma específica para desenvolver sua oferta para um determinado segmento de mercado. A proposição de valor (*value proposition*) é uma declaração que indica como será a entrega de valor aos clientes (WALTERS e LANCASTER, 2000). Webster Jr. (2002) e Anderson, Narus e Rossum (2006) ressaltam a importância da proposição de valor para as organizações, pois, internamente facilita a identificação dos direcionadores de valor e externamente ajuda a construir a imagem da empresa.

Anderson, Narus e Rossum (2006) segmentam a proposição de valor em três tipos: (1) todos os benefícios; (2) pontos de diferença favoráveis; (3) “foco ressonante” (*resonating focus*). A proposição de valor baseada em todos os benefícios lista todos os benefícios entregues ao consumidor por uma determinada oferta. A proposição de valor baseada nos pontos de diferença favoráveis relaciona as vantagens da oferta em relação à outra alternativa ofertada no mercado. Por fim, no “foco ressonante”, a proposição de valor enfatiza um ou dois pontos de diferença (em relação a uma oferta concorrente), que são mais valorizados pelos consumidores, visando torná-los fiéis por meio do atendimento de suas necessidades prioritárias. O “foco ressonante” é a melhor alternativa para posicionar o valor da oferta no mercado, no entanto é difícil de ser operacionalizado devido ao fato de a empresa precisar conhecer muito bem as necessidades de cada cliente.

Uma vez discutido o conceito de “valor” e demonstrado que a empresa precisa compreender as necessidades dos clientes e posicionar sua oferta adequadamente no mercado por meio da proposição de valor, discutir-se-á agora a maneira de a organização identificar as atividades e recursos que geram o valor pretendido. Um dos métodos mais populares para realizar esse tipo de análise é a “Cadeia de Valores” (*Value Chain*) proposta por Porter (1985).

Porter (1989) considera que toda empresa, em uma indústria particular, é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Essas atividades podem ser representadas pela “Cadeia de Valores” (Figura 8).

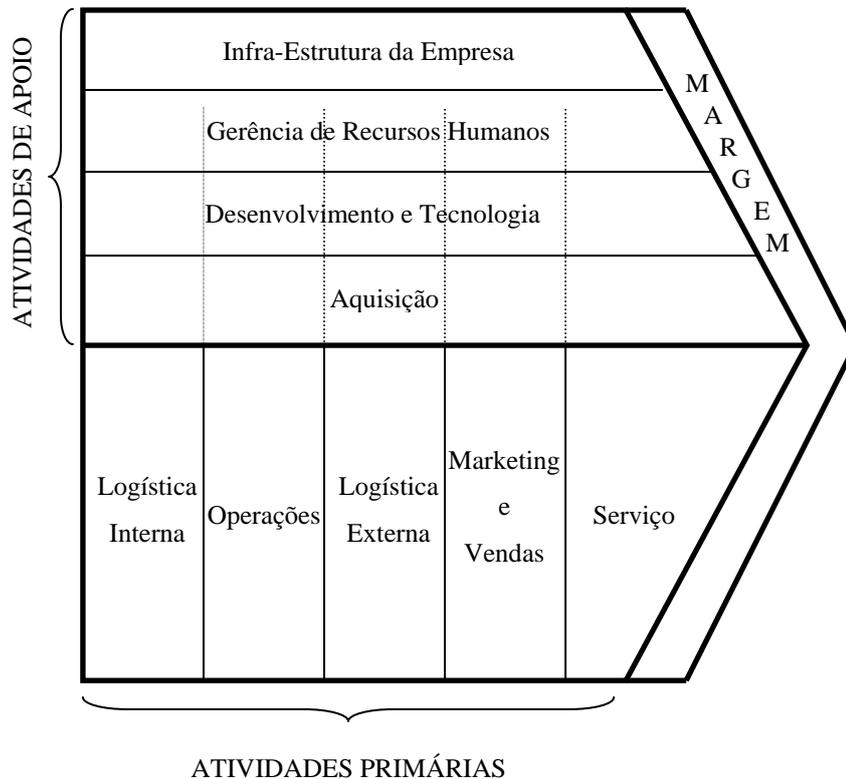


FIGURA 8 – A CADEIA DE VALORES GENÉRICA
Fonte: Porter (1989, p. 35).

Porter (1989) indica que, para diagnosticar uma posição de vantagem competitiva de uma empresa em uma indústria em particular, é necessário definir a cadeia de valores dessa empresa. A primeira etapa para construção dessa cadeia de valores é a subdivisão de cada atividade da empresa em funções específicas, como Marketing (comunicação, canais de distribuição, força de vendas, preços e produtos). As atividades que deverão ser isoladas deverão ser aquelas que: (1) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação e (2) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Como a geração de valor dentro de uma empresa não está limitada ao escopo interno de cada área funcional, também as relações entre atividades de várias áreas funcionais podem gerar valor de duas formas: (1) otimização e (2) coordenação. Da mesma forma que interdependência entre as atividades internas da empresa deve ser considerada, também devem ser analisadas as atividades que geram valor entre as cadeias de valores das diferentes empresas pertencentes à cadeia produtiva a montante (fornecedores) e a jusante (distribuidores). Essas relações entre organizações são estudadas pelas teorias de *Supply Chain Management*, *Marketing Channels* e *Networks*. Conforme proposto por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), tanto relacionamentos

horizontais quanto verticais entre organizações são fontes de geração de valor e, portanto, devem ser analisadas conjuntamente.

Porter (1989) indica algumas formas de utilizar a Cadeia de Valor como ferramenta para determinar opções estratégicas visando obter uma posição de vantagem competitiva no mercado e também como forma de aprimorar o arranjo organizacional da empresa. Uma importante forma de utilizar a cadeia de valores é como base de análise para ações estratégicas visando reduzir custos ou gerar benefícios, utilizados respectivamente nas estratégias genéricas denominadas por Porter (1980) de Liderança em Custo Total e Diferenciação.

Para a utilização da Cadeia de Valor para análise estratégica de custos, Porter (1989) propõe as seguintes etapas: (1) identificar a cadeia de valores apropriada e designar-lhe custos e ativos; (2) diagnosticar os condutores dos custos de cada atividade de valor e o modo como eles interagem; (3) identificar cadeias de valores dos concorrentes e determinar o custo relativo dos concorrentes e a fonte de diferenças nos custos; (4) desenvolver uma estratégia para reduzir a posição dos custos relativos por meio do controle dos condutores dos custos ou da reconfiguração da cadeia de valores; (5) assegurar que os esforços de redução dos custos não acabem com a diferenciação, ou fazer uma opção consciente de realizar isto; (6) testar a estratégia de redução dos custos com relação à sustentabilidade.

Para utilização da Cadeia de Valores como base para diferenciação da empresa, Porter (1989) propõe a seguinte seqüência de etapas: (1) identificar as necessidades do cliente; (2) identificar a Cadeia de Valores do cliente e o impacto da empresa sobre ela; (3) determinar os critérios de compra do cliente; (4) avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na Cadeia de Valores de uma empresa; (5) identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial; (6) escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o cliente em relação ao custo da diferenciação; (7) testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade; (8) reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas. O Quadro 8 compara a utilização da Cadeia de Valores como ferramenta voltada para custos e diferenciação.

QUADRO 8– O USO DA CADEIA DE VALORES PARA CUSTO E DIFERENCIAÇÃO

Características	Cadeia de Valores para Custo	Cadeia de Valores para Diferenciação
Foco	Redução de Custos	Geração de Diferenciação
Condutores	Economias de Escala e Escopo, Relação entre elos da Cadeia Produtiva, Integração Vertical; Políticas e Processos, <i>Path Dependence</i> , Localização Geográfica de Clientes e Fornecedores, Fatores Institucionais.	Produtos, Serviços, Imagem, Recursos Humanos, Canais de Distribuição, Fatores Institucionais.

Riscos	Enfoque exclusivo no custo de fabricação, ignorar aquisição de insumos, negligenciar atividades indiretas ou pequenas, falsa percepção dos condutores de custo, deixar de explorar elos, redução de custos contraditória, subsídio cruzado involuntário, raciocínio incremental, acabar com a diferenciação.	Singularidade que não é valiosa, diferenciação excessiva, um preço <i>premium</i> alto demais, ignorar a necessidade de sinalizar valor, desconhecimento dos custos da diferenciação, enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira, não reconhecimento dos segmentos de clientes.
---------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (1989) e Kotler (2002).

A estrutura de análise baseada na Cadeia de Valores proposta por Porter (1985) foi discutida por diversos autores. Apenas para citar alguns exemplos: Kippenberger (1997a) considera a estrutura “pobre” para a análise de empresas prestadoras de serviços; em outro artigo, Kippenberger (1997b) indica que a proposta de Porter (1985) precisa ser aprimorada em termos de análise da Cadeia de Valores dos fornecedores, distribuidores e clientes; Lee (2000) discute a importância do gerenciamento do conhecimento dentro da Cadeia de Valores; Walters e Lancaster (2000) enfatizam a necessidade de compreender as necessidades dos clientes para uma boa análise da Cadeia de Valores. Visando apresentar uma estrutura de análise mais abrangente, Walters e Lancaster (2000) discutem o valor para o cliente e o valor para a organização na análise da Cadeia de Valor (Figura 9).

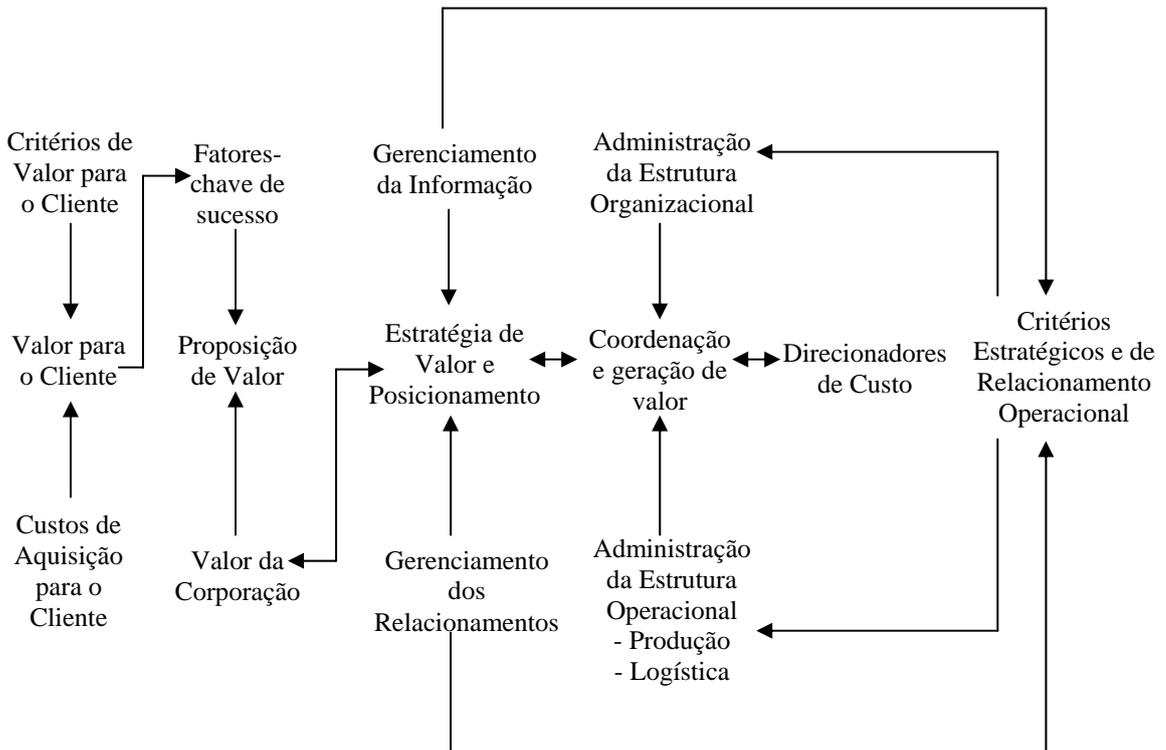


FIGURA 9 – COMPONENTES DA CADEIA DE VALORES MODERNA

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Walters e Lancaster (2000, p. 162).

A estrutura apresentada na Figura 9 mostra os componentes da Cadeia de Valores, conforme proposto por Walters e Lancaster (2000). O valor para o cliente é a diferença entre os critérios que geram valor (segurança, desempenho, estética, conveniência, economia e reputação) e os custos de aquisição (especificação, procura, transações, instalação, operação, manutenção e descarte), assim como discutido por Besanko, Dranove e Shanley (2000). O valor para o cliente indicará quais são os fatores-críticos de sucesso para a empresa. A combinação dos fatores-críticos de sucesso com os valores da corporação (lucratividade, produtividade, fluxo de caixa e conhecimento) indicará qual a proposição de valor adequada.

O valor da corporação influencia e é influenciado simultaneamente pela estratégia de valor e posicionamento da empresa. Esta depende, por sua vez, do gerenciamento da informação (identificação, tempo, precisão, relevância e controle), pelo gerenciamento de relacionamentos (coordenação, co-produção, co-destino, gestão de custo e transparência) e pelo valor da produção e coordenação. Este é influenciado pela administração da estrutura organizacional (conhecimento, aprendizado e parcerias), pela administração da estrutura operacional (produção e logística) e pelos direcionadores de custo. Estes, que influenciam as administrações organizacional e operacional, são influenciados pelos gerenciamentos da informação e dos relacionamentos.

Walters e Lancaster (2000) mostram que a Cadeia de Valor pode ser vista como uma estrutura de processos que extrapola os limites da empresa e é suportada pelas atividades de logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*). Assim, a criação de valor dependerá das atividades de reconhecimento das necessidades dos clientes e da criação de uma oferta de valor adequado, que será viabilizada por processos internos da empresa e por processos externos, como gerenciamento da informação e dos relacionamentos. Ketchen Jr. e Hult (2007) propõem que o principal direcionador para escolhas estratégicas deve ser a cadeia de suprimentos e não a organização. Esses autores denominaram essa abordagem de *Best Value Supply Chains*.

Smart *et al.* (2003) propõem um método para identificar o valor gerado pelo “conhecimento” da empresa. A primeira etapa desse método é a identificação dos processos de negócio mais relevantes para a empresa. A segunda etapa é a identificação do conhecimento gerado por cada um dos processos mapeados. A terceira etapa é a identificação da importância relativa das informações obtidas pelo conhecimento gerado em cada processo de negócio selecionado.

Beheshti (2004) indica que diversos métodos foram desenvolvidos para adicionar valor à cadeia de valor de uma empresa. Do ponto de vista de gerenciamento de custos, destaca-se o *Activity-Based Cost Management* (ABCM), formado pela combinação do *Activity-Based Costing* (ABC) e do *Activity-Based Management* (ABM). Em resumo, o ABCM visa eliminar ou minimizar custos que geram pouco valor, encontrar causas de problemas e corrigi-las, e simplificar os processos que adicionam valor (BEHESHTI, 2004).

Conforme discutido nesta seção do trabalho, a Cadeia de Valor é uma ferramenta de análise utilizada para identificar a geração de valor nas organizações. A utilização da Cadeia de Valores como ferramenta de análise pode ser aprimorada por meio da inserção de estruturas de análise que considerem o valor gerado pelo conhecimento, relacionamento e gerenciamento da informação. A seção seguinte a esta revisão teórica irá discutir o conceito de “Vantagem Competitiva Sustentável”.

2.3.3.2 Vantagem Competitiva Sustentável

Conforme observado por Castro e Chrisman (1995), a obtenção de uma posição de vantagem competitiva é essencial para as empresas no escopo da estratégia competitiva. Hunt (2000a) propõe que a vantagem competitiva só faz sentido em um contexto de competição. Ela é consequência de uma vantagem em recursos e causa de desempenho financeiro superior. Klein (2002) discute que embora o termo “vantagem competitiva” seja muito estudado e citado, ainda existe confusão sobre seu significado e emprego. Assim, esta seção da revisão teórica discutirá o conceito e alguns avanços realizados em relação ao estudo da vantagem competitiva.

Esse termo tornou-se popular após Porter (1985) publicar o livro *Competitive Advantage*. No entanto, o trabalho considerado precursor do conceito foi o artigo de Alderson (1937) que propõe bases para a obtenção de vantagens diferenciais (*differential advantage*). Hall (1980), por sua vez, insere a idéia de que as organizações obtêm sucesso por meio de vantagens em custo ou diferenciação, idéia que foi mais bem explorada por Porter (1980). Henderson (1983) discute a importância de uma empresa possuir uma “vantagem única” em relação aos concorrentes para sobressair em um ambiente competitivo. Day (1984) insere a idéia de “vantagem competitiva sustentável”. Embora Porter (1985) tenha discutido a

sustentação da posição de vantagem competitiva, Coyne (1986) aprofundou as bases de sustentação da vantagem competitiva, obtida por meio da criação de um *gap* entre a empresa e seus competidores. No mesmo ano, Ghemawat (1986) também discutiu as bases de sustentação da vantagem competitiva.

Day e Wensley (1988) aprofundam os estudos sobre as fontes de vantagem competitiva e as formas de sustentação dessas vantagens. A dinâmica de geração de vantagem competitiva apresentada por esses autores é a base da estrutura proposta na RAT. Day e Wensley (1988) indicam que as fontes de vantagem de uma empresa são seus recursos e habilidades superiores, que lhe permitirão desfrutar de posições de vantagem por meio da entrega de valor relativo superior ou custos relativos inferiores, que, por sua vez, resultarão em desempenhos satisfatórios (satisfação, lealdade, participação de mercado e lucratividade). Os autores ressaltam a importância do investimento de parte dos lucros gerados para sustentação da posição de vantagem. Day e Wensley (1988) também indicam os direcionadores de custo (economias de escala, aprendizado organizacional, os modelos de utilização da capacidade e as inter-relações entre atividades) e diferenciação (políticas da empresa, inter-relações dentro da cadeia de valor, pioneirismo, localização e sinergias entre negócios). Por fim, esses autores indicam que a melhor forma para adquirir uma posição de vantagem é o balanceamento entre foco no consumidor (*customer-focused*) e foco no competidor (*competitor-centered*).

Dierickx e Cool (1989) discutem as características que indicam a sustentação de um ativo estratégico. A manutenção de posições de mercado “privilegiadas” depende da imobilidade, da dificuldade de substituição e também de imitação dos ativos de uma empresa. Para esses autores, a imitação de ativos é dificultada quando: (1) sua acumulação depende de tempo, (2) são acumulativos, (3) estão interconectados com outros ativos, (4) são de difícil “erosão” e (5) apresentam ambigüidade causal. Para Hamel e Prahalad (1989), em um contexto competitivo, as firmas não devem focalizar seus esforços para copiar a vantagem de seus concorrentes, ao contrário, devem implementar uma cultura e visão de longo-prazo (*Strategic Intent*) visando desenvolver uma nova forma de vantagem, baseada em inovação.

Reed e DeFillippi (1990) indicam que as competências da firma são fontes de vantagem competitiva e sugerem que três características das competências, por gerarem ambigüidade, auxiliam na sustentação da posição de vantagem: (1) a dificuldade de observar-se diretamente uma competência (*tacitness*); (2) a complexidade que gera uma competência (*complexity*); (3) a especificidade existente entre recursos e habilidades (*specificity*). Reed e DeFillippi (1990) ainda propõem, baseados no desequilíbrio do ambiente competitivo, que a

sustentação de uma posição de vantagem competitiva depende do acúmulo e do constante reinvestimento nas competências da organização. Prahalad e Hamel (1990) indicam que a base da sustentação da vantagem competitiva está na adequação da competência central da empresa (*core competence*) com os recursos disponíveis.

Barney (1991), utilizando duas premissas da *Resource-Based Theory*, a heterogeneidade dos recursos entre firmas e a mobilidade imperfeita dos recursos estratégicos, indica quatro características dos recursos, que podem gerar e sustentar uma posição de vantagem competitiva: (1) valor; (2) raridade; (3) dificuldade de imitação; (4) dificuldade de substituição. Barney (1991) ainda ressalta que, gerencialmente, a análise das características dos recursos pode ajudar os administradores a diferenciar, entre os recursos da organização, aqueles que sustentam uma posição de vantagem competitiva. Conner (1991) indica que o “núcleo” da Teoria da Firma para a *Resource-Based Theory* é o potencial de criação de valor, o qual depende da capacidade de geração de recursos e competência exclusivos.

Peteraf (1993) propõe que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa está baseada em quatro condições: (1) heterogeneidade de recursos entre firmas; (2) limitação da competição *ex-post*; (3) mobilidade imperfeita dos recursos; (4) limitação da competição *ex-ante*. Para a autora, a heterogeneidade dos recursos explica a obtenção de retornos financeiros superiores em relação aos concorrentes, ou seja, uma posição de vantagem competitiva. Essa posição será sustentável se existirem limitações da competição *ex ante* (uma barreira de entrada como a necessidade de capital, por exemplo), limitações da competição *ex-post* (dificuldade de imitação e de substituição dos recursos) e mobilidade imperfeita dos recursos (impossibilidade de transferir recursos de uma firma para outra).

Utilizando os conceitos discutidos nos trabalhos de Lippman e Rumelt (1982), Barney (1991), Coyne (1986), Day e Wensley (1988), Dierickx e Cool (1989), Reed e DeFillippi (1990) e Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993) constroem um modelo conceitual da vantagem competitiva para o setor de serviços. Juttner e Wehrli (1994) integram os conceitos de marketing e de competência para obtenção de vantagem competitiva. Para esses autores, a função de marketing vista como competência significa a capacidade de transformar as habilidades e recursos da empresa em uma oferta de valor para o cliente. Rowe e Barnes (1998) concluem que as empresas que desenvolvem relacionamentos positivos com os clientes por meio de estratégias de marketing têm maior chance de obter uma posição de vantagem competitiva sustentável e retornos financeiros acima da média. Weerawardena e O’Cass (2004) mostram que empresas dirigidas ao mercado (*market-driven*) têm maior possibilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis.

Day e Nedungadi (1994) realizaram um estudo com executivos de 190 empresas de diversos países visando identificar o modelo mental utilizado por esses executivos para compreender a vantagem competitiva ou deficiência das respectivas empresas em que atuam. Os autores encontraram quatro tipos de modelo mental: (1) orientado para a própria opinião (*self-centered*); (2) orientado para os competidores (*competitor-centered*); (3) orientado ao cliente (*customer-oriented*); (4) orientado para os clientes e competidores (*market driven*). É interessante notar que os modelos mentais, de acordo com Day e Nedungadi (1994), são utilizados pelos executivos na tentativa de simplificar e ordenar o complexo e ambíguo ambiente competitivo. O objetivo desta tese é elaborar um método de análise que facilite a compreensão dos recursos da empresa e do ambiente competitivo, diminuindo (mas não eliminando) a necessidade da utilização dos modelos mentais subjetivos e, assim, facilitar a tomada de decisão gerencial.

Wright *et al.* (1995) concluíram que a orientação da empresa interfere na obtenção de vantagem competitiva. Olusoga, Mokwa e Noble (1995) inserem uma importante discussão ao relacionar os conceitos de grupos estratégicos (*strategic groups*) e de barreiras à mobilidade (*mobility barriers*) e à obtenção de vantagem competitiva. Nesse estudo, os autores concluíram que a análise de grupos estratégicos pode ser útil para identificar as firmas que obtiveram vantagem competitiva em uma indústria.

Olusoga, Mokwa e Noble (1995) ainda acrescentaram que, ao longo do tempo, as condições de mercado mudaram e com essas mudanças algumas firmas mantiveram a posição de vantagem competitiva enquanto outras não, portanto as condições de mercado e as variáveis que permitem uma posição de vantagem competitiva não são estáveis. Rouse e Daellenbach (1999) também consideraram importante a análise de grupos estratégicos para o entendimento da vantagem competitiva. Castro e Chrisman (1995) relacionaram a ordem de entrada no mercado e a estratégia competitiva com o desempenho das empresas. Esses autores concluíram que tanto a ordem de entrada no mercado (pioneirismo) quanto as opções estratégicas da empresa interferem na manutenção de uma posição de vantagem competitiva.

Hunt e Morgan (1995) propõem que vantagem comparativa em recursos gera não só uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior ao nível microeconômico, mas também aumento da qualidade, eficiência e inovação, ao nível macroeconômico. Oliver (1997) acrescenta que, além dos recursos, fatores institucionais (nos níveis de análise individual da organização ou da indústria) também interferem na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Para Rindova e Fombrun (1999), além dos fatores econômicos, fatores sociocognitivos (reputação, medidas de sucesso,

conhecimento, crenças, identidade, entre outros) ajudam a explicar as vantagens competitivas da firma.

Ma (1999a) desenvolveu uma estrutura denominada SELECT (*Substance; Expression; Locale; Effect; Cause; Time-Span*) para analisar a “anatomia” da vantagem competitiva. Com o intuito de servir como guia prático para executivos, essa estrutura de análise caracteriza a vantagem competitiva em função de seis grupos de atributos. Aparentemente a operacionalização dessa estrutura de análise e sua capacidade de fundamentar estratégias são limitadas. Em outro artigo, Ma (1999b) propõe três fontes genéricas de vantagem competitiva: (1) baseada na propriedade (*ownership-based*); (2) baseada no conhecimento (*proficiency-based*); (3) baseada no acesso (*access-based*).

Chaharbaghi e Lynch (1999) destacam que a vantagem competitiva sustentável não é um “destino” e sim, uma “jornada”. Inserindo um caráter dinâmico ao conceito, os autores propõem que a vantagem competitiva sustentável depende de duas condições: vantagem competitiva e vantagem estratégica. Conforme discutido anteriormente, a vantagem competitiva é consequência do gerenciamento de recursos. Para explicar a sustentação da vantagem competitiva, Chaharbaghi e Lynch (1999) inserem o conceito de vantagem estratégica (*strategic advantage*). O termo vantagem estratégica refere-se à dinâmica da organização utilizada para desenvolver recursos estratégicos garantindo a constante renovação desses recursos. Em outras palavras, a vantagem estratégica é a habilidade da empresa em desenvolver constantemente seus recursos estratégicos visando garantir uma vantagem ao longo do tempo em relação a seus competidores. Lei e Slocum (2002) consideram que a renovação de recursos estratégicos é uma atividade fundamental para sustentar uma posição de vantagem competitiva em um ambiente que muda cada vez mais rápido. Para Fahy (1999), a principal função dos administradores é identificar, desenvolver, proteger e desdobrar os recursos da empresa. Desenvolver refere-se à criação e ao aprimoramento de recursos; desdobrar, por sua vez, refere-se à maximização da utilização dos recursos para gerar benefícios. A Figura 10 mostra o modelo proposto por Fahy (1999) para explicar a dinâmica da vantagem competitiva.

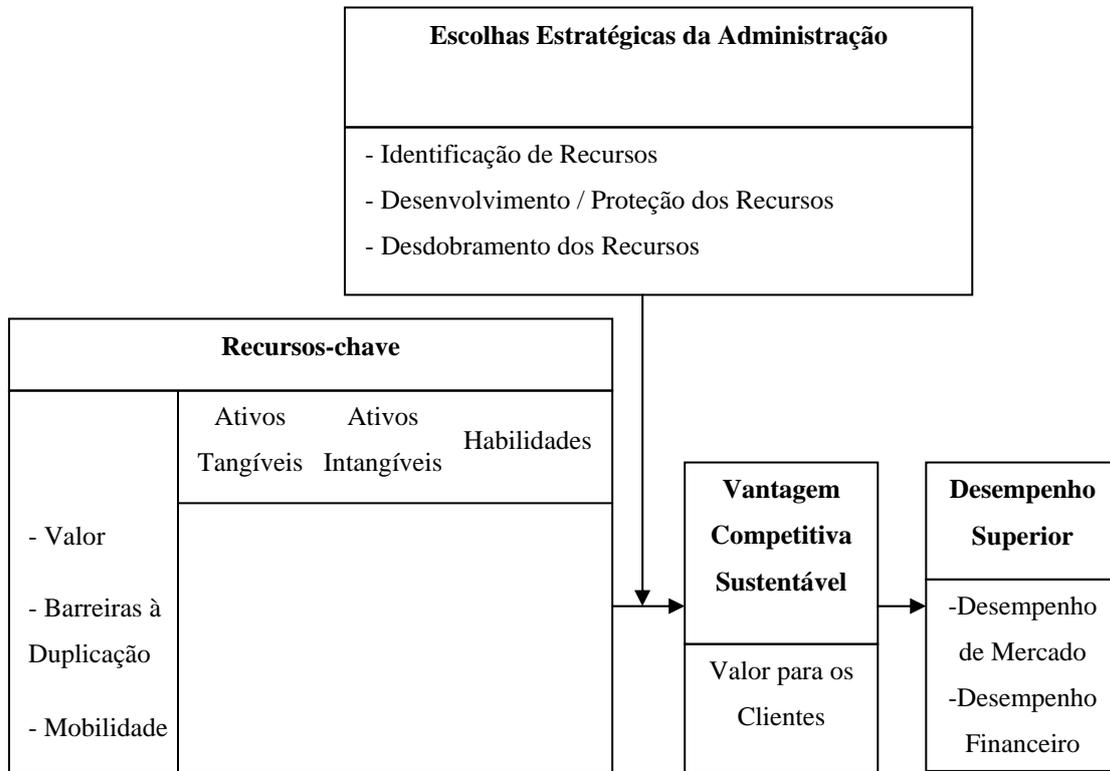


FIGURA 10 – UM MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL BASEADA EM RECURSOS

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Fahy (1999, p. 10).

A Figura 10 proposta por Fahy (1999) mostra que o desempenho superior é consequência da vantagem competitiva sustentável que, por sua vez, é consequência dos recursos-chave da empresa. No entanto, a transformação de recursos em vantagem competitiva depende da capacidade de a administração identificar, desenvolver, proteger e desdobrar os recursos estratégicos da empresa. Portanto, gerenciar recursos é uma atividade estratégica.

Hoffman (2000) define vantagem competitiva sustentável como o benefício prolongado da implementação de uma estratégia única de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum competidor atual ou potencial e que ainda está inábil para duplicar os benefícios dessa estratégia. Essa definição proposta por Hoffman (2000) gera confusão ao indicar que vantagem competitiva é um benefício. Besanko, Dranove e Shanley (2000) e Grant (2002) também cometem o mesmo equívoco. Segundo Grant (2002, p. 227): “When two or more firms compete within the same market, one firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns (or has the potential to earn) a persistently higher rate of profit”.

Klein (2002) indica que equiparar vantagem competitiva com o benefício gerado por ela, que para vários autores é o desempenho financeiro superior, torna o termo tautológico e circular, pois significaria dizer que “desempenho financeiro superior é a fonte de desempenho financeiro superior”. Para evitar esse equívoco, deve-se considerar que a vantagem competitiva é uma condição da empresa em determinado mercado, e a consequência dessa posição é o desempenho financeiro superior, conforme proposto por Hunt (2000a). Assim, vantagem competitiva deve ser definida em termos de geração de valor superior, que é sua causa, e não em termos de desempenho financeiro superior, que é sua consequência.

Powell (2001) critica filosoficamente a relação entre vantagem competitiva e desempenho financeiro superior. Para esse autor, a vantagem competitiva não é uma condição necessária e suficiente para explicar desempenhos financeiros superiores. Durand (2002), também usando lógica e filosofia, rebate as críticas de Powell (2001) e obtém resultados exatamente inversos, concluindo que a filosofia deve ser usada com cautela em estudos de estratégia, sendo mais adequada para discussões abertas do que como instrumento de convicção.

Besanko, Dranove e Shanley (2000) argumentam que a observação de desempenho financeiro superior é uma indicação de uma posição de vantagem competitiva (mas o desempenho em si não é a vantagem). Segundo Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 389): “*When a firm (or business unit within a multi-business firm) earns a higher rate of economic profit than the average rate of economic profit of other firms competing within the same market, the firm has a **competitive advantage** in that market*”.

Destacam-se alguns pontos a partir da proposição anterior. Primeiro, a vantagem competitiva é um termo que faz sentido no contexto de estratégia competitiva e não corporativa. Segundo, como o próprio termo indica, **vantagem** significa uma condição favorável em relação a alguma entidade, nesse caso, os competidores. Terceiro, para análise da vantagem competitiva, é necessário considerar empresas que atuam em um mesmo mercado, mas, se esse for muito heterogêneo, fará mais sentido analisar grupos estratégicos. Quarto, a vantagem é uma condição, representada por uma posição favorável no mercado, que gera um benefício que é o desempenho financeiro superior. Quinto, o desempenho financeiro superior é uma consequência da vantagem, portanto pode ser utilizado como indicador dessa condição.

Embora o desempenho financeiro sirva de indicador para identificar-se uma posição de vantagem competitiva, uma ressalva precisa ser feita. Besanko, Dranove e Shanley

(2000) consideram que o desempenho financeiro de uma firma depende de ambos, criação de valor em relação aos concorrentes e características do mercado (Figura 11).

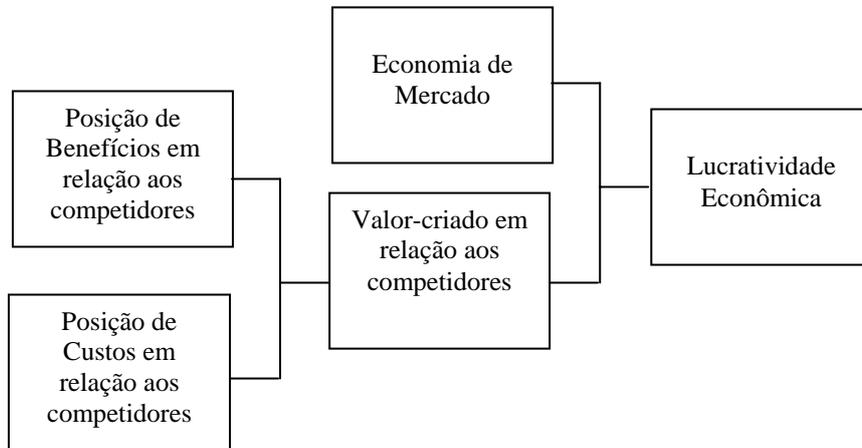


FIGURA 11 – ESTRUTURA DA VANTAGEM COMPETITIVA

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 389).

Destaca-se novamente que Besanko, Dranove e Shanley (2000) consideram a vantagem competitiva de forma diferente da proposta pela RAT (HUNT, 2000a). Enquanto os primeiros consideram que a vantagem competitiva é um indicador de desempenho financeiro superior, a segunda propõe que a vantagem competitiva é a causa do desempenho financeiro superior, o que não impede que se utilize o desempenho da empresa como referência para identificação de uma posição de vantagem. Feita essa ressalva, nota-se pela Figura 11 que o desempenho de uma firma não depende apenas do valor relativo de sua oferta, pois, as condições de mercado também irão interferir nesse resultado. Todavia, ao se analisarem firmas que competem em um mesmo mercado, a comparação dos desempenhos financeiros obtidos por essas firmas serve de base para a análise da vantagem competitiva, pois, nesse caso, todos os agentes desfrutam das mesmas condições de mercado. Grant (2002) propõe que fatores externos (mudanças do comportamento do consumidor, mudanças tecnológicas, entre outras) também interferem para obtenção de vantagem competitiva.

Da mesma forma que outros autores, Besanko, Dranove e Shanley (2000) e Grant (2002) indicam duas estratégias genéricas para obter vantagem competitiva: foco em custos e foco em benefícios (diferenciação). O Quadro 9 mostra os principais direcionadores de custo e diferenciação, segundo esses autores.

QUADRO 9 – DIRECIONADORES DE CUSTO E DIFERENCIAÇÃO

Direcionadores de Custo	Direcionadores de Diferenciação
Economia de Escala, Economia de Escopo, Economia de Aprendizado, Utilização da capacidade produtiva, tecnologia e <i>design</i> de processos, <i>design</i> do produto, custo dos insumos, eficiência gerencial e organizacional, organização da cadeia produtiva, habilidade dos funcionários.	Características dos produtos, serviços oferecidos, marca, imagem, reputação, confiança, atendimento do cliente, tecnologia, qualidade total, habilidade dos funcionários, localização, grau de integração vertical.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Besanko, Dranove e Shanley (2000) e Grant (2002).

Hunt (2000a) também considera o custo e os benefícios como formas genéricas de vantagem competitiva, no entanto, esse autor também pondera a possibilidade de ocorrer uma vantagem em custo e benefício simultaneamente. Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999) mostram que as estratégias genéricas (liderança em custo total, diferenciação ou enfoque) utilizadas pelas empresas interferem na obtenção de vantagem competitiva e também no desempenho financeiro. No entanto, Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999) concluem que empresas em posição estratégica intermediária (*stuck in the middle* – sem uma opção estratégica genérica definida), considerada inadequada por Porter (1980), não necessariamente obtêm um resultado financeiro inferior em relação às demais empresas.

Christensen (2001) discute que os direcionadores de vantagem competitiva dependem não só das características da empresa, mas também das características da indústria. O autor posiciona algumas indústrias em diferentes momentos históricos e, dentro de cada contexto específico, indica a razão da predominância de diferentes direcionadores, tais como economia de escala, economia de escopo, integração vertical e *outsourcing*, e competências. Besanko, Dranove e Shanley (2000) indicam algumas implicações das opções estratégicas de foco em custo ou em benefícios para as áreas funcionais da empresa (Quadro 10).

Para Lubit (2001), o conhecimento tornou-se umas das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, uma vez que recursos tangíveis são mais facilmente copiados. No entanto, Lubit (2001) diferencia as formas de conhecimento, indicando que o conhecimento tácito (aquele difícil de ser expresso, formalizado e compartilhado) possui um potencial maior para geração de vantagem competitiva sustentável do que o conhecimento explícito. O autor cita o *know-how*, os modelos mentais, as formas de abordar problemas e as rotinas organizacionais como exemplos de conhecimento tácito. Tanto Lubit (2001) quanto Bartlett e Ghoshal (2002) consideram o gerenciamento do conhecimento como a maior fonte potencial para geração de vantagem competitiva sustentável. Cardy e Selvarajan (2006) consideram que as competências individuais e organizacionais são importantes para criação de valor e, portanto, devem ser identificadas.

QUADRO 10 – IMPLICAÇÕES DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS

Áreas Funcionais	Posição Competitiva	
	Vantagem em Custo	Vantagem em Benefício
Estratégias de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização de produtos. • Margem de lucro pequena. • Preço menor do que o dos competidores. • Pouco investimento em comunicação. • Serviços pós-venda e de manutenção modestos. • Produtos desenhados para a produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos customizados. • Margem de lucro grande. • Preço maior do que o dos competidores. • Ênfase na construção de marca, imagem, com investimento em comunicação. • Extensivos serviços pós-venda e de manutenção. • Garantias generosas • Produtos desenhados para gerar benefícios para o consumidor.
Estratégias de Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em larga escala. • Capacidade abaixo da demanda para garantir utilização completa. • Produtos feitos de acordo com previsão e controle rígido de estoques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposto a sacrificar escala em favor da customização. • Flexibilidade para atender demandas inesperadas. • Adição de capacidade antecipadamente à demanda para garantir disponibilidade de produtos. • Produtos feitos sob encomenda.
Estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • P&D enfatiza inovação em processos e não em produtos ou pesquisa básica. 	<ul style="list-style-type: none"> • P&D enfatiza inovações em produto e pesquisa básica em detrimento de processos.
Estratégias de Recursos Humanos, Organização e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo gerencial tradicional, caracterizado por procedimentos formais e hierarquia rígida. • Postura de barganha “dura” em relação aos funcionários. • Sistemas administrativos rigorosos com ênfase no controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo gerencial menos formal, menos processos formais, hierarquia menos rígida para promover inovação e empreendedorismo. • Salários acima da média para atrair profissionais qualificados.

Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor a partir de Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 420).

O Quadro 10 indica algumas implicações do posicionamento estratégico das empresas para as áreas funcionais. Evidentemente esse quadro indica algumas implicações genéricas, que não são regra para todos os casos, especialmente com a flexibilização das formas de gestão ocorrida ultimamente.

Kothandaraman e Wilson (2001) consideram que a competição cada vez mais será entre redes de empresas (*networks*) do que entre empresas isoladamente. Portanto, os relacionamentos entre empresas que geram valor para o cliente cada vez mais serão fonte de vantagem competitiva. Hunt (2000a) considera que os “recursos relacionais” são a fonte desse tipo de geração de valor. Cousins (2005) conclui que a estratégica genérica da empresa influencia a gestão da cadeia de suprimentos. Segundo esse autor, empresas com foco em custo geralmente consideram o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma atividade de redução de custos; por outro lado, empresas com foco em diferenciação buscam gerenciar a cadeia de suprimentos com intuito torná-la uma capacidade distinta.

Flamholtz e Hua (2003) sugerem a utilização da Pirâmide Organizacional como guia gerencial para a construção de vantagem competitiva. Com base nessa pirâmide, as seis atividades estratégicas da administração seriam: (1) identificar e definir um nicho de mercado viável; (2) desenvolver produtos e serviços para o nicho escolhido; (3) adquirir e desenvolver os recursos requeridos para operar a oferta; (4) desenvolver os sistemas operacionais para o “dia-a-dia”; (5) desenvolver os sistemas gerenciais necessários para a sustentação do funcionamento da organização em longo-prazo; (6) desenvolver a cultura organizacional que a administração considera necessária para guiar a firma. Embora a proposta de Flamholtz e Hua (2003) forneça interessantes pontos para reflexão, a operacionalização desse método não parece fazer sentido, especialmente em um ambiente dinâmico. Desenvolver a cultura de uma empresa, por exemplo, parece ser uma atividade mais complexa do que a decisão de adequá-la a uma estratégia. Além do mais, conforme discutido anteriormente neste trabalho, uma oferta de valor é consequência de uma combinação de recursos, portanto, esses recursos devem guiar a escolha de nichos de mercado.

Miles e Darroch (2006) consideram que a vantagem competitiva segue um ciclo de descoberta/criação e dissipação. A dissipação de uma posição de vantagem competitiva ocorre devido ao processo de competição (MILES e DARROCH, 2006). Segundo Lieberman e Asaba (2006), as firmas imitam umas às outras por dois motivos: (1) quando percebem que a outra firma possui mais informação e (2) para tentar manter uma paridade competitiva ou limitar a rivalidade. Hunt (2000a) propõe que o mecanismo que indica uma posição de vantagem ou desvantagem competitiva é o desempenho financeiro. Assim, as firmas aprendem com seu desempenho e, caso esse seja inferior a um concorrente, tentarão reagir copiando o concorrente ou realizando uma inovação. Dessa forma a competição gera desequilíbrio e, por esse motivo, uma empresa detentora de uma posição de vantagem competitiva precisa constantemente investir na manutenção dessa posição (MILES e DARROCH, 2006). Adner e Zemsky (2006) propõem que, além da ação dos competidores, as mudanças de percepção dos consumidores podem erodir uma vantagem competitiva.

Esta seção da Revisão Teórica discutiu o conceito de “vantagem competitiva sustentável”. Em resumo, seguindo a proposta da RAT, a posição de vantagem competitiva é a consequência da vantagem comparativa em recursos e a causa de desempenho financeiro superior. Esta tese visa propor um método de análise de recursos da firma, visando à obtenção de uma posição de vantagem competitiva no mercado. Dessa forma, considera-se que existe a possibilidade de os executivos gerenciarem seus recursos e conscientemente delinarem ações

para adaptar os recursos às condições exigidas por um mercado-alvo ou selecionar mercados-alvo em função das características dos recursos existentes. A próxima seção desta revisão irá discutir o conceito de “recursos”.

2.3.4 RECURSOS ESTRATÉGICOS

Segundo Peteraf e Bergen (2003), a premissa central da *Resource-Based Theory* é que as firmas rivais competem com base em seus recursos e capacidades. Wernerfelt (1984) considera o trabalho de Penrose (1959) como o marco inicial para o desenvolvimento da idéia de enxergar uma firma como uma vasta gama de recursos. Essa idéia tornou-se a base da *Resource-Based Theory*. Kor e Mahoney (2004) mostram a contribuição de Penrose (1959) para o conhecimento relacionado com a criação e sustentação da vantagem competitiva, a importância dos mecanismos de isolamento (proteção) de recursos e a relação entre vantagem competitiva e retorno econômico. No entanto, conforme observado por Wernerfelt (1984), o trabalho de Penrose (1959) recebeu relativamente pouca atenção até os anos 1980. A partir de então, o conceito de recurso foi retomado e amplamente discutido em vários trabalhos (LIPPMAN e RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; CONNER, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) relacionados com a elaboração da *Resource-Based Theory*.

Embora a *Resource-Based Theory* tenha se tornado uma das teorias dominantes a partir dos anos 1990 nos estudos de estratégia empresarial, o conceito de “recursos” ainda gera confusão, principalmente quando se procura uma distinção entre os termos “recursos” (*resources*), “competências” (*competences*) e capacidades (*capabilities*). Será apresentada nesta seção a distinção que alguns autores fazem desses termos, no entanto adianta-se que, para os objetivos desta tese, o termo “recurso” engloba todos os demais, conforme a classificação proposta na RAT (Hunt, 2000a). Segundo a RAT, todos os recursos da empresa enquadram-se em sete categorias: (1) financeiros; (2) físicos; (3) legal; (4) humano; (5) organizacional; (6) informacional; (7) relacional. Ressalta-se ainda que a discussão será direcionada para “recursos estratégicos”, ou seja, aqueles que têm potencial para gerar e sustentar uma posição de vantagem competitiva.

Lippman e Rumelt (1982) inserem o conceito de “imitação incerta” (*uncertain imitability*) para explicar a origem e a persistência das diferenças de eficiência entre firmas.

Contrariando a lógica de que indústrias mais lucrativas estimulam a entrada de novas empresas e, conseqüentemente, a diminuição das margens de lucro, Lippman e Rumelt (1982) mostram que indústrias mais lucrativas podem estar protegidas de novos entrantes justamente porque possuem competidores cujo sucesso é difícil de ser imitado e, dessa forma, inibem a entrada de novas empresas. A dificuldade de copiar o sucesso dessas empresas pode ser explicada, pelo menos em parte, pela ambigüidade causal (*causal ambiguity*).

Leidecker e Bruno (1984) definem “Fatores Críticos de Sucesso” como as características, condições ou variáveis, que, quando devidamente gerenciadas e sustentadas, geram um importante impacto da firma na competição em uma determinada indústria. Do ponto de vista da análise interna, esses autores ressaltam que a simples identificação de pontos fortes e fracos é insuficiente para a tomada de decisão estratégica, assim a análise deve ser baseada nas informações que definem a vantagem competitiva da empresa. Nesse sentido, a análise de recursos mostra-se uma ferramenta promissora.

Wernerfelt (1984) e Azzone, Bertele e Rangone (1995) sugerem que as firmas devem ser analisadas a partir de seus recursos e não de seus produtos. Wernerfelt (1984) considera que os recursos das firmas são todos ativos (tangíveis e intangíveis) relacionados à firma de maneira semipermanente, como marcas, conhecimento de tecnologias, habilidades dos funcionários, contatos comerciais, processos eficientes, maquinário e capital. Para Wernerfelt (1984), os recursos podem servir como barreira de entrada, protegendo a empresa em relação aos concorrentes. O autor destaca a necessidade de avançar no conhecimento de formas de identificação dos recursos de uma empresa.

Segundo Dierickx e Cool (1989), nem todos os ativos podem ser obtidos no mercado, ou seja, existem ativos que não são móveis e, portanto, precisam ser desenvolvidos pela empresa (como a reputação). Esses ativos com menor mobilidade são os que têm maior potencial de sustentar uma vantagem competitiva, justamente por serem de difícil obtenção. Então, Dierickx e Cool (1989) propõem que a estratégia da empresa deva contemplar a escolha de formas adequadas de desenvolver e acumular (*asset stock accumulation*) os ativos estratégicos para a empresa. Os autores ainda ressaltam que, na impossibilidade de adquirir esses ativos no mercado, os competidores tentarão copiá-los ou substituí-los.

Três abordagens distintas, porém com pontos em comum, discutem a questão dos recursos (tangíveis e intangíveis) como fonte geradora de vantagem competitiva para as firmas: *Resource Approach*, *Capabilities Approach* e *Competencies Approach*.

Do ponto de vista da *Resource Approach*, recursos seriam todos aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que contribuem diretamente para o negócio da empresa

(SCHOLTEN, 2006). Barney (1991) considera que os “recursos” incluem todos os ativos, capacidades (*capabilities*), informação e conhecimento, controlados pela empresa e que permitem que as estratégias concebidas e implementadas aprimorem a eficiência e a eficácia da firma. Amit e Schoemaker (1993) indicam que recursos são ativos controlados pela firma e que podem ser convertidos para gerar valor para oferta da empresa. Assim, pode-se distinguir entre recursos que geram ou não valor, sendo os primeiros “recursos estratégicos”. Grant (1991) distingue recurso (*resource*) de capacidade (*capability*). Para esse autor, recursos (*resources*) são entradas (*inputs*) no processo produtivo, como equipamentos, capital, habilidades individuais dos funcionários, patentes e nome de marca. Todavia, isoladamente, poucos recursos são produtivos, e a atividade produtiva requer a cooperação e coordenação de grupos de recursos (GRANT, 1991). A capacidade (*capability*), por sua vez, é a habilidade de um grupo de recursos desempenhar uma tarefa ou atividade (GRANT, 1991).

A *Capabilities Approach* une os recursos individuais e as habilidades da firma com a estratégia (SCHOLTEN, 2006). Para Day (1994), capacidades (*capabilities*) são grupos complexos de habilidades e conhecimento acumulado que, exercidos nos processos organizacionais, permitem que a firma coordene suas atividades e faça uso de seus ativos. As capacidades permitem que a firma desempenhe seus processos. Entre as inúmeras capacidades existentes em uma firma, algumas possuem maior importância estratégica por serem cruciais para geração e manutenção da vantagem competitiva. Essas capacidades, classificadas como distintas (*distinctive capabilities*), sustentam uma posição privilegiada de mercado e são difíceis de ser copiadas (DAY, 1994). Em outras palavras, capacidade distinta é aquela que gera valor para a oferta da empresa e, simultaneamente, é difícil de ser copiada pelos concorrentes.

A *Competencies Approach* enfatiza fatores intangíveis – como conhecimento, habilidades e sinergias – como fontes para aumentar o desempenho das empresas (SCHOLTEN, 2006). Reed e DeFillippi (1990) definem “competência” (*competence*) como as habilidades e recursos particulares que uma firma possui e a forma superior com que essas habilidades e recursos são utilizados. Esses autores destacam dois pontos: (1) a fonte da competência é sempre interna à firma; (2) competência é produzida pela forma com que a firma utiliza suas habilidades e recursos internos de forma relativa aos competidores. Assim, os recursos e capacidades gerenciados com competência geram a vantagem competitiva. Essas competências que permitem um desempenho superior são chamadas de competências essenciais (*core competencies*). Prahalad e Hamel (1990) definem competências essenciais como a combinação de tecnologias e habilidades de produção que viabiliza a gama de linhas

de produtos da firma. Para Cardy e Selvarajan (2006), o conceito de competência (*competence*) é visto diferentemente dentro da organização e, a partir de uma perspectiva de administração estratégica, competência pode ser definida como a combinação de recursos e capacidades da empresa.

Conforme mostrado no parágrafo anterior, as definições dos termos recurso (*resource*), capacidade (*capability*) e competência (*competence*) confundem-se um pouco. Isso ocorre devido às diferentes tradições teóricas que iniciaram as discussões sobre cada termo (FAHY, 1999). Observa-se em trabalhos como os de Toni e Tonchia (2003) e de Cardy e Selvarajan (2006) uma tendência de união dessas linhas teóricas. Nesta tese, será considerado o conceito amplo de recursos, que engloba capacidade e competência como tipos específicos de recursos. Conforme proposto por Hunt (2000a, p. 128), a RAT define recursos como fatores da firma, tangíveis e intangíveis, que permitem produzir eficientemente e/ou eficazmente uma oferta que possui valor para determinado(s) segmento(s) de mercado.

Para Grant (1991), dois fatores determinam a capacidade de uma firma para obter retornos econômicos satisfatórios: a atratividade da indústria e o estabelecimento de uma posição de vantagem competitiva em relação aos rivais. Os recursos são a base para a obtenção de vantagem competitiva. Os retornos gerados pelos recursos da empresa dependem da capacidade de sustentar a vantagem competitiva e da habilidade de a firma capturar o lucro gerado pelos recursos. Barney (1991) indica que a dificuldade de imitação dos recursos por um competidor depende de três condições: (1) a geração dos recursos ser dependente de condições históricas únicas; (2) a ambigüidade causal existente, ou seja, a dificuldade de compreender-se o recurso; (3) o recurso ser socialmente complexo.

Amit e Schoemaker (1993) utilizam os termos recurso e capacidade de forma análoga a Grant (1991) e a Day (1994), ou seja, recursos são entradas (*inputs*) e capacidade, a forma de combinar os recursos, por meio de processos organizacionais. Para esses autores, a combinação e interação entre recursos e capacidades da empresa irão gerar os ativos estratégicos (*strategic assets*) que contribuem para criação e manutenção dos retornos econômicos. Os recursos e capacidades da empresa terão maior ou menor possibilidade de garantir retornos econômicos satisfatórios em função de oito características: mobilidade, possibilidade de imitação, possibilidade de substituição, apropriação, durabilidade, sobreposição com os fatores estratégicos da indústria, complementaridade e escassez. Peteraf (1993) e Black e Boal (1994) indicam que a maior contribuição da *Resource-Based theory* é explicar as diferenças persistentes no longo prazo entre a lucratividade das empresas pertencentes a uma mesma indústria.

Day (1994), partindo do conceito de capacidade como a habilidade de combinar e coordenar ativos, propõe um modelo de obtenção de vantagem competitiva baseado em capacidades distintas da firma (*distinctive capabilities*). As capacidades distintas da firma seriam baseadas na superioridade no gerenciamento de processos, na integração de conhecimento e na difusão do aprendizado. Day (1994) destaca duas importantes formas de capacidade, baseadas no conceito de *market-driven*, para sustentar a vantagem competitiva: a capacidade de antecipar mudanças no mercado e a capacidade de relacionar-se com os clientes. Conforme observado por Mahoney (1995), a capacidade organizacional foi o tema dominante na literatura de estratégia empresarial durante a primeira metade dos anos 1990. No entanto, Collis (1994) crítica a crença de que a capacidade organizacional seja uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentável. Segundo esse autor, a capacidade organizacional é vulnerável a três dimensões importantes: não existe garantia de sustentação; pode erodir-se em função de mudanças externas ou competitivas; pode ser ultrapassada por uma capacidade melhor. Além do mais, não é possível identificar a fonte primordial que gera uma capacidade (COLLIS, 1994). Por esses motivos, Collis (1994) conclui que a relação entre capacidade organizacional e vantagem competitiva sustentável precisa ser analisada com mais cuidado, caso a caso, evitando-se generalizações.

Black e Boal (1994) aprofundam a discussão da interação existente entre recursos. Segundo esses autores, a identificação e análise dos recursos devem ser realizadas considerando os agrupamentos de vários recursos, uma vez que, na maioria dos casos, as redes de recursos (*networks*) são responsáveis por gerar mais benefícios à empresa em detrimento dos recursos isolados. Black e Boal (1994) categorizam os grupos de recursos em dois tipos, em função da complexidade observada. O primeiro tipo foi denominado “recursos contidos” (*contained resources*), aqueles formados por uma rede simples de fatores que podem ser monetariamente avaliados. O segundo tipo, denominado “sistema de recursos” (*system resources*), é criado a partir de uma rede complexa de recursos, portanto, difícil de ser identificado, valorizado e comercializado. Esse segundo tipo, ao mesmo tempo que possui maior possibilidade de gerar e sustentar uma posição de vantagem competitiva, é mais difícil de ser gerenciado. Black e Boal (1994) apresentam uma interessante ferramenta de análise das redes de recursos, utilizando o formato de árvore de decisão (*decision tree*), conforme mostrado na Figura 12.

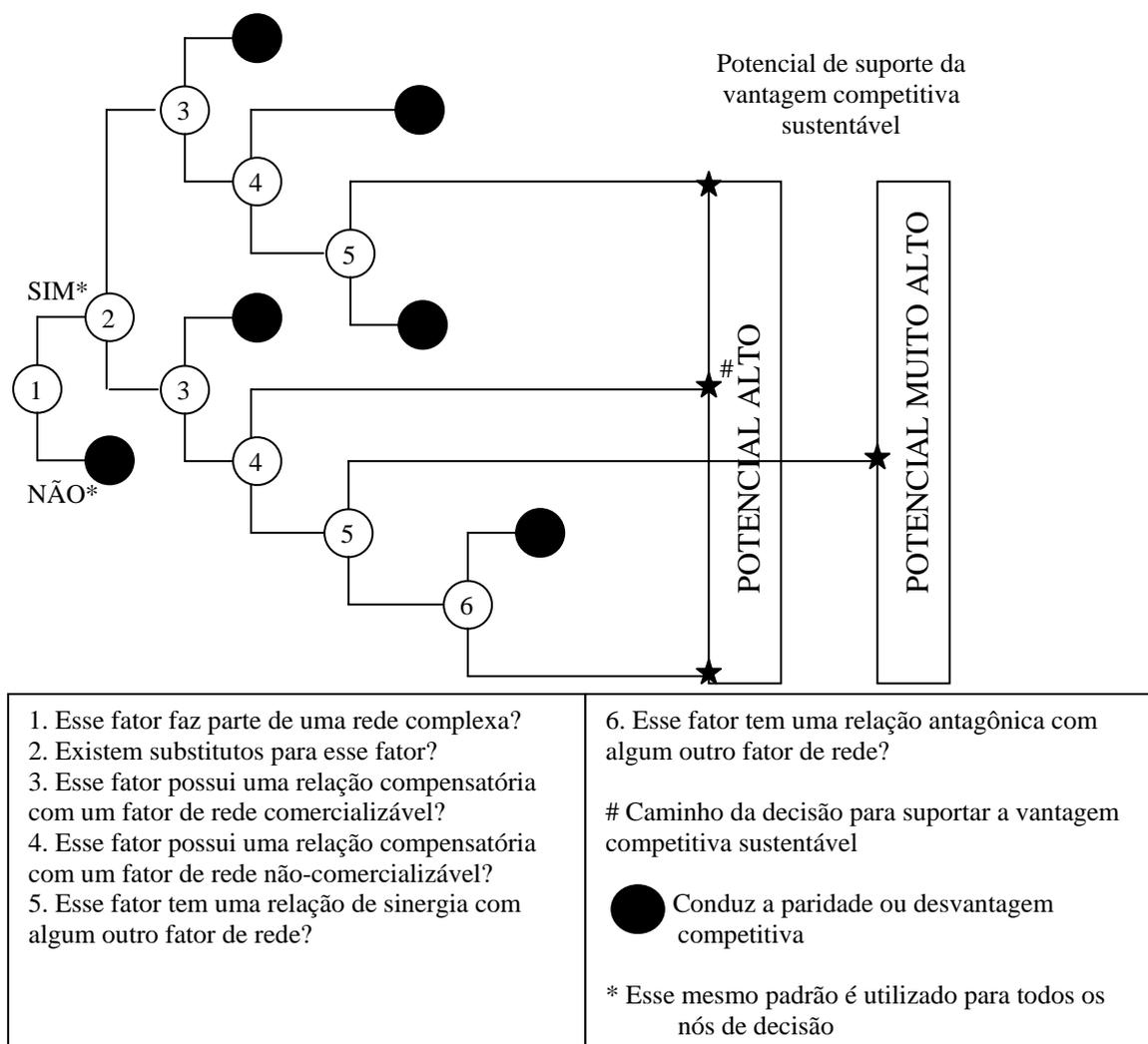


FIGURA 12 – EXEMPLO DE ÁRVORE DE DECISÃO PARA CONFIGURAÇÃO DE UMA REDE LOCAL DE SISTEMA DE RECURSOS

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Black e Boal (1994, p. 143).

A Figura 12 mostra um exemplo de árvore de decisão para análise de rede de recursos. Cada fator que faz parte da rede é analisado em função de sua complexidade, possibilidade de substituição e relacionamento com outros fatores. A partir dessa análise, é possível identificar quais fatores têm maior potencial de gerar e suportar a vantagem competitiva sustentável.

Um problema da análise de recursos é o fato de que os recursos mais difíceis de ser observados são apontados como os de maior potencial para sustentar a vantagem competitiva. Da mesma forma que esse tipo de recurso é dificilmente identificado pelos

concorrentes, também o é pela própria firma detentora. Conforme observado por Black e Boal (1994, p. 139):

“...a strategic system resource is a socially created complex network comprised of tradeable and nontradeable factor stocks and flows and their relationships with each other. While complexity may be desirable to confound competitors, complexity makes it difficult for firms to create, manage, exploit and nurture their resources”.

Peteraf (1993) e Collis (1994) destacaram a questão da dificuldade de se identificarem os recursos, devido à ambigüidade causal e à complexidade social. Godfrey e Hill (1995) discutiram em maior profundidade essa questão, fazendo referência ao que chamaram de “o problema dos não-observáveis”. Contrastando as lógicas positivistas e do realismo, Godfrey e Hill (1995) concluem que a presença dos “não-observáveis” não compromete uma teoria. Em relação aos recursos, esses autores indicam que, na impossibilidade de observá-los, os pesquisadores devem determinar variáveis observáveis que caracterizem o recurso, assim como fizeram Reed e DeFillippi (1990). Na análise de recursos, ao invés de procurar identificá-los, talvez seja mais promissor estabelecer indicadores que permitam acompanhar o comportamento dos recursos. Conforme proposto por Godfrey e Hill (1995, p. 530): *“What scholars need to do is to theoretically identify what the observable consequences of unobservable resources are likely to be...”*.

Azzone, Bertele e Rangone (1995) consideram que um sistema de mensuração e controle de recursos deve gerar indicadores para três classes de medida: quantidade, qualidade e acessibilidade: para o recurso “capacitação dos funcionários”, por exemplo, os indicadores seriam número de funcionários com alta capacitação (quantitativo), índice de satisfação dos funcionários (qualitativo) e reputação da firma nas universidades e centros de excelência (acessibilidade). Os autores destacam que as medidas devem estar relacionadas com os valores desejados pelos proprietários e acionistas. Assim, por exemplo, se os acionistas priorizam lucro e crescimento, o sistema de mensuração deverá relacionar os recursos e seus respectivos indicadores com o lucro e crescimento da empresa. As formas de relacionar objetivos corporativos com os indicadores de desempenho foram discutidas por Kaplan e Norton (2000), no método de “mapas estratégicos”. Azzone, Bertele e Rangone (1995) propõem um método quantitativo para mensurar recursos, baseado na tradução dos indicadores em escalas intervalares, que serviriam de parâmetro para comparar o desempenho da empresa em relação aos concorrentes, a média industrial ou a meta interna.

Ford e Mahieu (1998) consideram que a maior dificuldade para operacionalização da *Resource-Based theory* está no seu alto nível de abstração. Ford e Mahieu (1998) analisaram os modelos propostos por Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit e Schomaker (1993), Black e Boal (1994) e concluíram que nenhum deles contemplava as quatro características requeridas para operacionalização da *Resource-Based Theory*: (1) fornecer um guia para identificação e seleção de recursos valiosos; (2) retratar as características de dinamismo dos recursos; (3) mostrar como as políticas das empresas afetam o gerenciamento dos recursos; (4) ter a habilidade de traçar conseqüências, ao longo do tempo, das opções estratégicas. Com intuito de contemplar essas quatro características, Ford e Mahieu (1998) apresentam um método de operacionalização da *Resource-Based Theory* constituído por cinco etapas: (1) listar os recursos valiosos; (2) esboçar o gráfico de recursos; (3) desenhar o mapa de recursos-chave; (4) identificar políticas de gerenciamento de recursos e planos estratégicos; (5) desenvolver um modelo sistêmico.

Rangone (1999) apresenta um método para análise estratégica de recursos, constituído por cinco etapas: (1) definir o objetivo estratégico da empresa e as dimensões-chave de desempenho; (2) identificar os recursos que influenciam as dimensões-chave de desempenho; (3) acessar o valor estratégico dos recursos; (4) analisar a consistência estratégica dos recursos; (5) gerar opções estratégicas.

Conforme discutido anteriormente, definir o conceito de “recurso” é difícil, pois aparentemente quase tudo seria um recurso dentro de uma empresa. Distinguir entre os recursos que têm maior impacto na geração de valor e os que têm menores impactos ajuda a segregá-los em recursos estratégicos e não-estratégicos. No entanto, essa categorização ainda é muito vaga e subjetiva, sendo difícil determinar em que ponto um recurso pode ser considerado relevante ou não. Essa discussão tem permeado o meio acadêmico sem ter atingido o consenso. Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006), por exemplo, criticam o artigo de Hooley, Greenley e Cadogan (2005) pois consideraram incompleta a categorização de recursos de marketing utilizada nesse trabalho. Fahy *et al.* (2006) respondem à crítica feita por Gibbert, Golfetto e Zerbini (2006), reafirmando o artigo anterior e descrevendo alguns conceitos da *Resource-Based Theory*. Assim, com a aparente ausência de uma classificação definitiva para recursos, as controvérsias remetem ao estágio inicial de desenvolvimento da teoria. Conforme observado por Galbreath (2005, p. 980): “... *creating an ‘all inclusive’ list of resources from within which research questions can be framed is a daunting, if not impossible task given the plethora of conceptual definitions in the extant literature*”.

Barney (2001) classifica os recursos em quatro categorias: financeiro, físico, humano e organizacional. Grant (2002), por sua vez, categoriza os recursos em tangível (financeiro e físico), intangível (tecnologia, reputação e cultura) e humano (habilidade, *know-how*, motivação, capacidade de comunicação e colaboração). O que Barney (2001) considera recurso organizacional, Grant (2002) denomina capacidade organizacional. Fernandez, Montes e Vazquez (2000) separam os recursos intangíveis em quatro classes: humano, organizacional, tecnológico e relacional. Lubit (2001) separa o conhecimento em duas formas: tácito e explícito. Fernandez, Montes e Vazquez (2000) e Carmeli (2004) diferenciam os recursos intangíveis em: dependentes de pessoas (*people-dependent*) e independente de pessoas (*people-independent*). Gulati, Nohria e Zaheer (2000) enfatizam os recursos relacionais. Fernandes, Mills e Fleury (2005) segregam os recursos em: tangíveis; habilidades, conhecimento e experiência; sistemas e procedimentos; cultura e valores; relacionamentos (*network*). Cardy e Selvarajan (2006) classificam as competências em: intelectual, interpessoal, adaptabilidade e orientação para o resultado.

Na ausência de uma classificação definitiva e consolidada dos recursos, agravada pela mistura de termos (recursos, habilidade, competência e capacidade), para os fins desta tese duas observações precisam ser feitas. Primeiro, os termos capacidade, habilidade e competência serão considerados sinônimos. Segundo, todas as formas de recursos serão enquadradas na classificação proposta por Hunt (2000a), citada no início desta seção (financeiros; físicos; legal; humano; organizacional; informacional; relacional). O Quadro 11 mostra a classificação de recursos utilizada nesta tese.

QUADRO 11 – CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Tipo do Recurso	Exemplos
Financeiros	Reservas em dinheiro; acesso a fontes de crédito; engenharia financeira.
Físicos	Planta industrial; construções; matéria-prima; máquinas e equipamentos; localização geográfica.
Legal	Patentes; propriedade intelectual; direitos autorais; licenças; segredos industriais; contratos.
Humano	Habilidades; conhecimentos individuais; empreendedorismo de cada funcionário; experiência.
Organizacional	Controles; rotinas; cultura; flexibilidade; competências; capacidades; empreendedorismo; estrutura organizacional; equipes; planejamento formal ou informal; sistemas; reputação; imagem; relacionamentos internos; políticas; adaptabilidade ao ambiente; ética; <i>know-how</i> .
Informacional	Conhecimento de clientes e segmentos de mercado; conhecimento dos competidores; tecnologia.
Relacional	Relacionamentos com competidores, clientes, fornecedores, poder público e comunidade; estrutura de redes (<i>networks</i>).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hunt (2000a); Fernandez, Montes e Vazquez (2000); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Barney (2001); Grant (2002); Mills, Platts e Bourne (2003); Carmeli (2004); Galbreath (2005).

Conforme citado no início desta seção, a *Resource-Based Theory* tornou-se uma das principais correntes para o estudo de estratégia empresarial a partir nos anos 1990. Com o passar do tempo, visando complementar possíveis lacunas existentes na proposta inicial, outros conceitos foram inseridos na discussão. Entre eles, está a *Dynamic Capabilities* e a *Network Approach*.

As Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) surgem com a necessidade de compreender melhor mercados dinâmicos, cuja mudança acontece constante e rapidamente. As firmas que sobressaem nesse tipo de mercado são caracterizadas pela capacidade de adaptação. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem Capacidades Dinâmicas como a habilidade de a firma integrar, construir e reconfigurar suas competências para adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente. Embora o estudo das *Dynamic Capabilities* tenham se tornado populares (TONI e TONCHIA, 2003), Eisenhardt e Martin (2000) concluíram que a vantagem competitiva sustentável depende mais da configuração de recursos do que das capacidades dinâmicas. Tanto Eisenhardt e Martin (2000) quanto Helfat e Peteraf (2003) observaram que as capacidades dinâmicas podem “erodir-se” com o tempo. Seguindo a classificação de recursos proposta por Hunt (2000a), as capacidades dinâmicas podem ser consideradas um tipo de recurso organizacional.

Peteraf e Bergen (2003) expandem o uso do conceito de recursos, tradicionalmente empregado para explicar a sustentação da vantagem competitiva, para a identificação de competidores. Para esses autores, a presença de competidores que possuem recursos substitutos aos da firma gera uma série de considerações. Primeiro, A presença de recursos substitutos diminui a raridade e valor dos recursos da empresa, evitando a obtenção até mesmo de uma vantagem temporária. Segundo, a análise de escassez de recursos deve basear-se mais na funcionalidade do que no tipo, pois, na presença de recursos substitutos, a raridade e exclusividade de um recurso têm pouco valor. Terceiro, o valor dos recursos deriva de sua aplicação em termos de produtos no mercado, ou seja, seu valor depende da capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Peteraf e Bergen (2003) propõem que os competidores possam ser analisados em função da equivalência da capacidade de seus recursos e do atendimento da necessidade dos clientes (Figura 13).

Correspondentes na Necessidade de Mercado?	Sim	Diferenciados Verticalmente Substitutos Verticais IV	Rivais Diretos Substitutos I
	Não	Competidores Fracos Não-competidores III	Potenciais Rivais Diretos Substitutos Latentes II
		Baixa	Alta
		Equivalência da Capacidade	

FIGURA 13 – UMA ESTRUTURA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETIDORES

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Peteraf e Bergen (2003, p. 1034).

A Figura 13 indica a matriz de competição em função da equivalência de recursos entre empresas (recursos substitutos) e o atendimento de necessidades de mercado. O quadrante I mostra firmas que atendem ao mesmo mercado com recursos equivalentes e, portanto, são concorrentes diretos. O quadrante II indica empresas que possuem recursos equivalentes, mas atuam em mercados distintos, sendo competidores em potencial. O quadrante III representa empresas que não atuam no mesmo mercado e não possuem recursos equivalentes, e neste caso a competição é mínima. Finalmente, o quadrante IV mostra empresas que não possuem recursos equivalentes e atendem às mesmas necessidades do mercado, portanto são concorrentes verticais. Esse último caso geralmente representa empresas que, embora atendam à mesma necessidade do mercado, entregam ofertas com diferentes níveis de qualidade.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) analisam a formação de redes de empresas (*networks*) e sua implicação para o desempenho das empresas. Os autores concluem que o relacionamento entre organizações é um ativo único e difícil de ser imitado. Lavie (2006) incorpora a rede da firma como um recurso na *Resource-Based Theory*. Segundo esse autor, a natureza dos relacionamentos pode influenciar mais no desempenho da empresa do que a natureza dos recursos.

A diversificação dos estudos relacionados com a *Resource-Based Theory* é grande. Somente para citar alguns exemplos: Lippman e Rumelt (2003) discutem os

fundamentos microeconômicos da análise de recursos; Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006) estudam as características de imitação e substituição de recursos para empresas exportadoras; Powell, Lovallo e Caringal (2006) relacionam a ambigüidade causal com o desempenho de empresas; Spillan e Parnell (2006) relacionam os recursos de marketing com a obtenção de desempenho financeiro superior.

Nesta seção do trabalho foi situada a Estratégia Competitiva dentro do Pensamento Estratégico. Também foi mostrado que o processo de planejamento não é estático, no entanto, planos formais e análises podem diminuir resistências e facilitar o “desenho” de estratégias. Além do mais, o desempenho da firma dentro de uma indústria é determinado por ambos os fatores: externos (relacionados com a indústria) e internos (relacionados com os recursos e competências). Assim, a estratégia competitiva deve ser composta por análises externa e interna. Essas análises serão discutidas na próxima seção, com ênfase na análise interna, que é objeto de estudo nesta tese.

2.4 Análise Interna das Organizações

Conforme discutido na seção anterior, embora existam divergências e o conhecimento ainda não esteja completo a respeito do processo de formação das estratégias empresariais, parece que existe um consenso de que esse processo é fundamental para as organizações. Nesse sentido, Grant (2002) ressalta que “estratégia” não é simplesmente um plano ou programa de instruções; mais do que isso, é um tema unificado que fornece coerência e direção para as ações e decisões de cada indivíduo ou de toda a organização em conjunto. Assim, esse autor reconhece que as “ferramentas” de análise não proporcionam soluções, mas auxiliam os administradores a tomarem decisões, conclusão de Porter (1991) também.

Dentro dos diversos esquemas de análise propostos na literatura, a análise de fatores internos e externos, tradicionalmente reconhecida como análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*), está entre os mais populares no processo de planejamento estratégico (WEIHRICH, 1982; DAVID, 1989; RUOCCO e PROCTOR, 1994; FAHY, 1999; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; BARNEY, 2001; GRANT, 2002; SCHRAEDER, 2002; NOVICEVIC *et al.*, 2004). Essa análise distingue dois aspectos internos à organização (*Strengths; Weaknesses*), portanto “controláveis”, e dois aspectos

externos à organização (*Opportunities; Threats*), considerados “incontroláveis”. As principais fontes macroeconômicas para análise externa são os ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico, conforme apresentado por Aaker (1995) e posteriormente resumido por Neves, Zuurbier e Campomar (2001). Do ponto de vista do ambiente competitivo imediato, Wright, Kroll e Parnell (2000) propõe a análise das forças setoriais, e a técnica mais popular para esta análise é a estrutura de cinco forças (intensidade de rivalidade entre os atuais competidores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores) proposta por Porter (1980).

Na literatura relacionada com administração estratégica, diversos autores (SHRIVASTANA, 1994; WRIGHT, Kroll e Parnell, 2000; DAVID, 2001; OLIVEIRA, 2002; AAKER, 2005) relacionam a análise interna das organizações com a identificação de pontos fracos e fortes. Shrivastana (1994) apresenta a seguinte estrutura para o processo de administração estratégica (Figura 14):

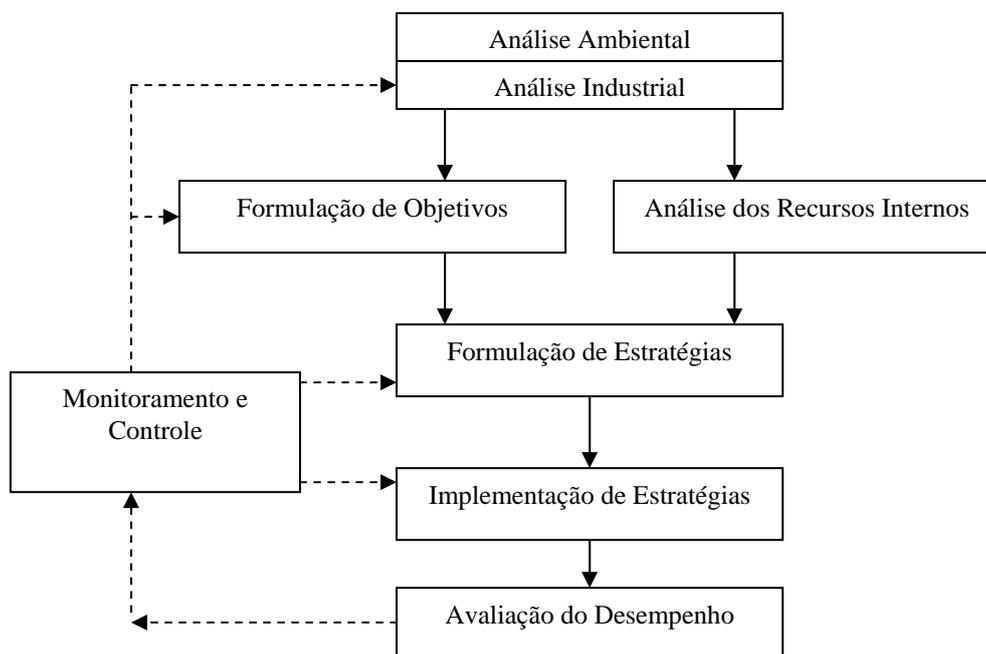


FIGURA 14 – PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Shrivastana (1994, p. 84).

Conforme a estrutura apresentada na Figura 14, a análise interna é uma etapa do processo de administração estratégica. Shrivastana (1994) propõe dois níveis de análise interna: o primeiro relacionado com a análise de recursos corporativos (estratégia corporativa) e o segundo com recursos da unidade de negócio (estratégia competitiva). Para esse autor, a análise interna das organizações deve avaliar, no patamar corporativo, o portfólio de negócios,

a distribuição de riscos, a tecnologia, o desempenho financeiro e a alta administração da corporação. No patamar da unidade de negócio, a análise interna deve avaliar os recursos das diversas áreas funcionais, como recursos humanos, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informação.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a análise interna da organização é realizada por meio da identificação de pontos fortes e fracos. Segundo esses autores, a identificação de forças e fraquezas em termos de recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos e habilidades), recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa, estrutura, cultura e gestão das áreas funcionais) e recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) definem a posição competitiva da organização. O Quadro 12 exemplifica possíveis pontos fortes e fracos de uma organização.

QUADRO 12 – ESTRUTURA PARA ANÁLISES SWOT

Possíveis pontos fortes e fracos de uma organização			
Acesso a matérias-primas	Distribuição	Administração	Compras
Propaganda	Economias de escala	Produção e operações	Controle de qualidade
Conselho de administração	<i>Scanning</i> ambiental	Participação de mercado	Pesquisa e desenvolvimento
Marcas	Recursos financeiros	Estrutura organizacional	Vendas
Administração de canais	Previsões	Instalações físicas/equipamentos	Controle estratégico
Reputação da empresa	<i>Lobbies</i> junto ao governo	Diferenciação de produtos/serviços	Formulação de estratégia
Sistema de informações computadorizado	Recursos humanos	Promoção	Implementação de estratégias
Sistemas de controle	Relações de trabalho	Relações Públicas	Tecnologia
Custos	Liderança	Localização	Administração de estoques
Lealdade do cliente	Tomada de decisões		

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86).

David (2001) também considera a análise interna um componente do processo de administração estratégica. Segundo esse autor, a análise interna é realizada por meio da auditoria interna de fatores internos com intuito de identificar pontos fortes e fracos da organização. A auditoria interna requer agrupamento, assimilação e avaliação das operações da empresa. Os pontos fortes e fracos devem ser identificados e priorizados em termos de fatores críticos de sucesso.

Oliveira (2002) também propõe a realização da análise interna em termos da identificação de forças e fraquezas da organização. No entanto, Oliveira (2002) também insere na análise a identificação de “pontos neutros”. Segundo esse autor, o estabelecimento

dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa deverá ocorrer por meio da análise de vários aspectos, como funções analisadas, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação, obtenção de informações. O Quadro 13 mostra o formulário de diagnóstico estratégico proposto por Oliveira (2002).

QUADRO 13 – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Planos		Diagnóstico estratégico – Folha de identificação e análise de fatores										Data	Nº			
Nº de ordem	Fator	Avaliação do fator					Justificativas	Ações sugeridas	Implicações	Avaliação da implicação					Justificativas	
		O	A	FO	FR	N				O	A	FO	FR	N		

Legenda:

- O: Oportunidade
- A: Ameaça
- FO: Ponto Forte
- FR: Ponto Fraco
- N: Neutro

Fonte: Oliveira (2002, p. 117).

Aaker (2005) é outro autor que insere a análise interna como componente para o desenvolvimento do conjunto de decisões estratégicas da organização. Para esse autor, a análise interna engloba a análise de desempenho e um exame dos principais determinantes da estratégia, como pontos fortes, pontos fracos e problemas estratégicos. A Figura 15 mostra uma visão geral da administração estratégica, segundo Aaker (2005).

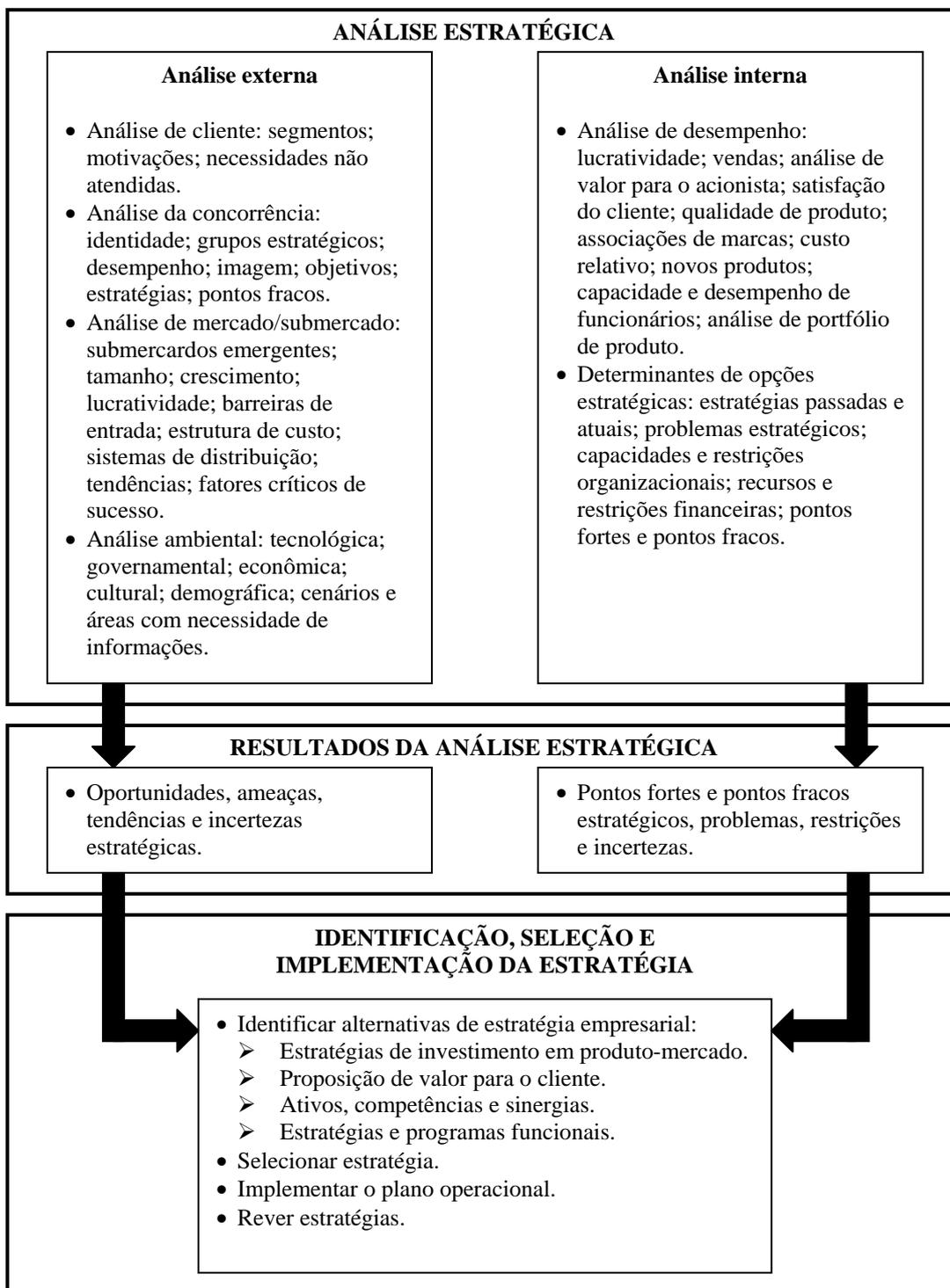


FIGURA 15 – VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO

Fonte: Aaker (2005, p. 33).

A visão tradicional da análise interna (*Strengths; Weaknesses*) focaliza a identificação dos pontos fortes e fracos da organização em suas diversas áreas funcionais. Dois pontos precisam ser destacados neste momento. Primeiro, a identificação de pontos fortes e fracos, utilizando como unidade de análise as diferentes áreas funcionais (finanças,

produção, marketing, recursos humanos, entre outras), não é uma boa forma de análise por quatro motivos: (1) não considera as interações entre as diversas áreas funcionais; (2) não reflete a realidade de inúmeras empresas que possuem uma estrutura organizacional matricial; (3) desconsidera aspectos importantes como recursos organizacionais, relacionais, processos e competências; (4) dificulta a comparação entre empresas. Em segundo lugar, a análise interna (pontos fortes e fracos) precisa de um padrão de referência, ou seja, uma comparação. Para isso, a ferramenta de *benchmarking* mostra-se interessante, pois, conforme observado por Wright, Kroll e Parnell (2000), refere-se à comparação do desempenho da organização em relação a parâmetros desejáveis.

O modelo tradicional de análise SWOT foi criticado por diversos autores. Stevenson (1976) apontou inconsistências entre a avaliação de forças e fraquezas realizadas por executivos com a real situação de suas organizações, mostrando vieses e desejos. Fahy (1999) e Novicevic *et al.* (2004) citaram como a estrutura inicial da análise SWOT foi sendo modificada durante o tempo para tornar-se mais abrangente. Dess e Picken (1999) consideram que a SWOT tem limitado poder prescritivo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) também criticam esse tipo de análise por considerá-la muito simplista e, portanto, desconectada da realidade empresarial. Novicevic *et al.* (2004) ponderam que, embora a SWOT apresente questões interessantes, sua capacidade de funcionar como “guia” para os executivos é pequena. Visando minimizar estas lacunas, Novicevic *et al.* (2004) discutem as possíveis interpretações da Matriz SWOT (Figura 16) a partir de dois aspectos (descritivo e analítico).

Visão Analítica dos Fatores Competitivos
(*Competitive Intelligence-Driven*)

		Visão Analítica dos Fatores Competitivos (<i>Competitive Intelligence-Driven</i>)	
		Desejável	Indesejável
Visão Descritiva dos Fatores Competitivos (<i>Backend-Planning Driven</i>)	Incontrolável	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	Controlável	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)

FIGURA 16 – DUPLA PERSPECTIVA PARA ANÁLISE SWOT

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Novicevic *et al.* (2004, p. 87).

A dupla perspectiva de análise da Matriz SWOT proposta por Novicevic *et al.* (2004), e ilustrada na Figura 16, consiste na análise a partir de duas possíveis combinações (combinação de linha ou coluna) dos componentes da SWOT. A combinação de linha possibilita a análise dos pares ameaças-oportunidades (TO) e fraquezas-forças (WS). Essa análise é consistente em termos objetivo e descritivo, pois agrupa fatores incontrolláveis; porém é inconsistente em termos subjetivo e avaliativo, pois reúne fatores desejáveis com indesejáveis. De forma oposta, a combinação de coluna possibilita a análise dos pares forças-oportunidades (SO) e fraquezas-ameaças (WT), que se mostra consistente em termos subjetivo e avaliativo (fatores desejáveis colocados juntos) e inconsistente em termos objetivo e descritivo (fatores controláveis e incontrolláveis agrupados uns aos outros).

Discutindo a lógica mais consistente para a análise SWOT (objetiva/descritiva ou subjetiva/avaliativa), Novicevic *et al.* (2004) acreditam que a categorização tradicional utilizada na análise SWOT (objetiva/descritiva, com os fatores agrupados em controláveis e incontrolláveis) é muito limitada em termos de “guia” prático para executivos ou teórico para pesquisadores. A categorização subjetiva/avaliativa, por outro lado, embora seja mais complexa, mostra-se como ferramenta mais promissora para executivos e pesquisadores.

Também com intuito de facilitar a utilização da SWOT, Ruocco e Proctor (1994), discutiram a operacionalização da Matriz TOWS (*Threats; Opportunities; Weaknesses; Strengths*), proposta por Weihrich (1982). A Matriz TOWS é uma reorganização da Matriz SWOT tradicional, pois, para Weihrich (1982), a combinação de análises interna (WS) e externa (TO) não pode ser rígida, pois é dependente de cada situação específica, requerendo escolhas estratégicas distintas. Ruocco e Proctor (1994) remodelam e sumarizam o método proposto por Weihrich (1982) em quatro atividades: (1) identificar o impacto das mudanças ambientais; (2) fazer um prognóstico para o futuro; (3) avaliar os pontos fortes e fracos da organização; (4) desenvolver opções estratégicas.

As três primeiras atividades não são inéditas em relação à SWOT tradicional e a seqüência de realização das análises interna e externa não é fixa, dependendo da forma que se quer analisar a situação (WEIHRICH, 1982). A contribuição do método TOWS está na forma de analisar as opções estratégicas, esquematicamente apresentadas na Figura 17.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Maxi-Maxi	Mini-Maxi
Ameaças	Maxi-Mini	Mini-Mini

FIGURA 17 – ESQUEMA DA MATRIZ TOWS

Fonte: Traduzida pelo autor a partir de Ruocco e Proctor (1994, p. 25).

Segundo Ruocco e Proctor (1994), a Matriz TOWS apresentada na Figura 17 pode ser usada pelos planejadores estratégicos para tomada de decisão da forma que será utilizada para “enfrentar” as ameaças e aproveitar as oportunidades ambientais a partir de uma determinada condição interna da organização. Weihrich (1982) diferencia as quatro opções estratégicas possíveis:

1. estratégia Mini-Mini (WT): minimizar fraquezas e ameaças pode ser a opção de empresas em situação precária, que lutam pela sobrevivência, embora em geral esta não seja uma estratégia recomendada; em alguns casos ela é inevitável, sendo a única opção para evitar a liquidação, por exemplo;
2. estratégia Mini-Maxi (WO): minimizar fraquezas e maximizar oportunidades pode ser utilizado por empresas que “enxergam” uma oportunidade, mas possuem alguma restrição interna para ocupar uma posição de vantagem no mercado, a empresa pode escolher entre não eliminar sua fraqueza e permitir que um concorrente desfrute da oportunidade ou, então, realizar os investimentos necessários para tornar-se competitiva;
3. estratégia Maxi-Mini (ST): maximizar pontos fortes e minimizar ameaças pode ser a opção de uma empresa que possui internamente os recursos necessários para “combater” uma ameaça. Isto não significa confrontar

diretamente grandes problemas externos e, sim, preparar-se ao máximo para minimizar impactos negativos;

4. estratégia Maxi-Maxi (SO): maximizar pontos fortes e oportunidades seria a condição ideal para as empresas, onde a vantagem comparativa em recursos é tão grande que é possível utilizar sua força para aproveitar as oportunidades e transformar fraquezas em pontos fortes, empresas de sucesso possivelmente passaram por uma das três opções estratégicas citadas anteriormente até alcançar o *status* atual.

As opções estratégicas apresentadas anteriormente são genéricas. Conforme discutido no início desta seção, as ferramentas de análise visam facilitar a tomada de decisão e não fornecer soluções. O mais interessante do método TOWS é que ele especifica a operacionalização das listas de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, geradas pela análise SWOT. A partir dessas listas, os planejadores podem cruzar aos pares as informações levantadas, analisando quais são inter-relacionadas. Uma oportunidade indicada na lista, por exemplo, só poderia ser aproveitada por meio da neutralização de um ponto fraco, indicado na mesma lista. Ruocco e Proctor (1994) concluem que a utilização conjunta do método TOWS com o modelo de Cinco Forças, proposto por Porter (1980), é uma técnica útil para facilitar a tomada de decisão dos administradores.

Grant (2002) considera que em certos casos é difícil distinguir pontos fortes de fracos e ameaças de oportunidades. Nesse sentido, o autor propõe que a análise estratégica deva ser classificada apenas em dois componentes: fatores externos e internos. Essa visão é importante, pois, reconhecendo que as análises interna e externa são importantes no processo de definição estratégica e que a tradicional análise SWOT possui limitações, novas ferramentas de análise foram discutidas. A análise SWOT não foi descartada, apenas tornou-se uma opção entre novas técnicas propostas.

Para a análise externa, Grant (2002) discutiu uma série de técnicas em dois níveis de análise: Análise do Ambiente Industrial e Análise Intra-Indústrial. A análise do Ambiente Industrial inclui a tradicional análise PEST do macroambiente (ambientes Político-Legal; Econômico-Natural; Sociocultural e Tecnológico) e o modelo de Cinco Forças de Porter. Grant (2002) completa o escopo da Análise do Ambiente Industrial inserindo as análises de previsão de lucratividade futura da indústria, ampliando o modelo de Porter e propondo a identificação das necessidades dos clientes. Para a análise Intra-Indústria, Grant

(2002) discute a contribuição da Teoria dos Jogos (*Game Theory*), a análise dos concorrentes, a análise de segmentação de mercado e formação de grupos estratégicos.

Inúmeros outros autores discutem o processo de análise externa, no entanto este assunto não será aprofundado nesta fase de revisão teórica devido ao foco desta tese estar na geração de um método para análise interna. Com o objetivo de desenvolver uma técnica apurada, alguns aspectos pontuais da análise externa, especialmente da análise dos competidores, são utilizados no método de análise interna proposto nesta tese. No entanto tais aspectos serão inseridos nas discussões posteriores e no momento de apresentação do método.

Wright, Kroll e Parnell (2000) indicam que a análise de pontos fortes e fracos de uma organização deve ser feita analisando recursos, que esses autores classificaram em humanos, organizacionais e físicos. Grant (2002), por sua vez, indicou que a análise interna é constituída das análises de objetivos e valores, recursos e habilidades, e estrutura e sistemas. Nesse contexto, uma corrente teórica relativamente nova, denominada *Resource-Based Theory*, despontou como fonte promissora para a análise interna a partir do conceito de recursos (BARNEY, 2001).

A premissa básica que justifica o potencial da utilização da *Resource-Based Theory* como base para o desenvolvimento de ferramentas de análise interna é que uma posição de vantagem competitiva sustentável é consequência da heterogeneidade e imobilidade dos recursos existentes nas empresas (BARNEY, 1991). Os conceitos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos serão mais bem discutidos no último subtópico deste capítulo. Entretanto, de forma simplificada, as firmas possuem vantagens comparativas em recursos devido ao fato de estes serem heterogêneos entre firmas (cada firma possui uma gama de atributos que resulta em uma combinação única) e imperfeitamente móveis (não são facilmente transacionados ou copiados de uma firma para outra). Peteraf (1993) indica que as firmas que possuem recursos superiores irão obter resultado superior. Assim, vantagens comparativas em recursos resultam em uma posição de vantagem competitiva e consequentemente desempenho financeiro superior, conforme a RAT (HUNT, 2000a). Dessa forma, os “pontos fortes e fracos” de uma firma relacionam-se com seus recursos e, mais do que isso, com a combinação desses recursos.

Do ponto de vista da Estratégia Competitiva, a *Resource-Based Theory* pode auxiliar os administradores a diferenciar os recursos que suportam uma posição de vantagem competitiva daqueles de menor valor (BARNEY, 1991). Além disso, a *Resource-Based Theory* pode ajudar os executivos na decisão sobre desenvolver internamente ou comprar

tecnologias (*make or buy*), compreender as condições necessárias para obter uma posição de vantagem competitiva e investir na criação e manutenção de recursos (PETERAF, 1993).

Baseado no conceito de “recursos”, Barney (2001) desenvolveu um método para análise interna, denominado VRIO (*Value; Rarity; Imitability; Organization*). Como o nome do método indica, a análise é realizada por meio do contraste das atividades da empresa com quatro questões: (1) a questão do valor; (2) a questão da raridade; (3) a questão da imitação; (4) a questão da organização. A resposta a essas questões determina se cada recurso ou habilidade da empresa é um ponto forte ou fraco. Assim, antes de responder às quatro questões, é necessário realizar a identificação dos recursos da empresa. Barney (2001) propõe que essa identificação seja feita por meio da utilização da Análise da Cadeia de Valores, proposta por Porter (1985). Segundo Porter (1985), a Cadeia de Valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A partir da análise da Cadeia de Valores, é possível identificar os recursos valiosos da organização. A Cadeia de Valores será mais bem discutida juntamente com o conceito de vantagem competitiva em um tópico posterior a esta Revisão Teórica.

No método VRIO, depois de identificados, os recursos da organização são contrastados com as seguintes questões (BARNEY, 2001):

1. **A Questão do Valor:** Os recursos permitem que a firma responda às oportunidades e às ameaças do ambiente?
2. **A Questão da Raridade:** Esses recursos são atualmente controlados somente por um pequeno número de firmas?
3. **A Questão da Imitação:** As firmas que não possuem estes recursos têm dificuldade para obtê-los ou desenvolvê-los?
4. **A Questão da Organização:** As políticas e procedimentos da firma estão organizados para suportar a exploração do valor, raridade e custo de imitação desses recursos?

Dessa forma, a aplicação do método VRIO ocorre por meio da análise dos recursos da empresa (identificados na Cadeia de Valor) em relação às questões de valor, raridade, imitação e organização. O Quadro 14 mostra a estrutura de análise VRIO.

QUADRO 14 – O MÉTODO VRIO

O Recurso é...					
Valioso?	Raro?	Custoso para Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não	-----	-----	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-----		Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Barney (2001, p. 173).

Pela análise do Quadro 14, percebe-se que, se um recurso controlado pela firma não é valioso, ele não permitirá que a empresa implemente estratégias para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais. Se o recurso é valioso, mas não é raro, a exploração desse recurso acarretará uma posição de paridade no mercado e retornos econômicos normais. Se um recurso é valioso e raro, mas é facilmente imitável, ele irá gerar uma posição de vantagem competitiva temporária, assim a firma obterá retornos econômicos acima da média, que, no entanto, não deverão ser sustentados por muito tempo. Se um recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização, a firma controladora desse recurso obterá uma posição de vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, retornos econômicos superiores à média do mercado (BARNEY, 2001). O Quadro 15 mostra a relação entre a análise VRIO e os pontos fortes e fracos da empresa.

QUADRO 15 – A RELAÇÃO ENTRE O MÉTODO VRIO E AS FORÇAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO.

O Recurso é...				
Valioso?	Raro?	Custoso para Imitar?	Explorado pela Organização?	Ponto Forte ou Fraco
Não	-----	-----	Não ↑ ↓ Sim	Ponto Fraco
Sim	Não	-----		Ponto Forte
Sim	Sim	Não		Ponto Forte e competência distinta
Sim	Sim	Sim		Ponto Forte e competência distinta sustentável

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Barney (2001, p. 174).

Analisando o Quadro 15, nota-se que, se um recurso não é valioso, ele é um ponto fraco e, se for valioso, um ponto forte da organização. Se um recurso é valioso e raro simultaneamente, ele, além de ser valioso, é uma competência distinta, ou seja, relativamente exclusiva. Se o recurso for simultaneamente valioso, raro e de difícil imitação, será um ponto forte e uma competência distinta sustentável, ou seja, dificilmente neutralizada pelos competidores. Recursos valiosos não explorados pela organização não estão sendo convenientemente aproveitados.

Barney (2001) conclui que as principais contribuições da *Resource-Based Theory* e do Método VRIO para a Estratégia Empresarial são:

- a responsabilidade pela obtenção e manutenção de uma posição de vantagem competitiva é de cada funcionário da firma;
- se uma firma faz o mesmo que os competidores fazem, seu melhor resultado só poderá ser a paridade competitiva;
- para obter uma posição de vantagem competitiva, é melhor a firma explorar seus próprios recursos do que tentar copiar os recursos de um competidor;
- além de questionar-se sobre o custo de implementação e o valor criado por cada opção estratégica, a organização também deve questionar se as estratégias que podem implementar facilmente também podem ser facilmente implementadas pelos concorrentes. Caso a resposta seja positiva, provavelmente a opção por essa estratégia esteja equivocada, pois, a vantagem gerada não será sustentável;
- as organizações podem sistematicamente superestimar ou subestimar suas competências;
- os recursos socialmente complexos, relacionados com o capital intelectual da organização, podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável;
- a organização deve estar preparada para suportar a exploração de recursos valiosos, raros e de difícil imitação; entretanto, se a organização não estiver adequada para suportar esses atributos simultaneamente, deve-se mudar a organização.

Barney (2001) indica três limitações do Método VRIO. Primeiro, a análise desconsidera o impacto de rápidas e grandes mudanças ambientais, discutidas por Schumpeter (1934). Essas mudanças poderiam “destruir” uma vantagem competitiva considerada sustentável. No modelo proposto pela RAT (HUNT, 2000a), essa limitação é minimizada (mas não descartada), pois as pequenas mudanças, incrementais e endógenas, são consideradas mais relevantes no processo de inovação do que as grandes mudanças, que ocorrem com menor frequência. A segunda limitação, denominada paradoxo da imitação (*imitability paradox*), proposta por Barney (2001), é especialmente importante no processo de geração de estratégias. Quanto menos custoso for para a empresa desenvolver ou adquirir um recurso que pode gerar vantagem competitiva, menos sustentável será essa vantagem. Ao mesmo tempo, se os custos para desenvolvimento ou aquisição de um recurso que pode gerar vantagem competitiva forem muito altos, apenas algumas firmas teriam a condição de obter esse recurso. Além do mais, recursos que não são facilmente observados tendem a gerar resultados sustentáveis, pois não são facilmente identificados e copiados. Ao mesmo tempo, conforme discutido por Godfrey e Hill (1995), se os recursos não são observáveis, como poderiam os administradores identificá-los e desenvolvê-los? Terceiro, a unidade de análise usada pela *Resource-Based Theory* é a firma, assim, fica difícil acessar as informações necessárias, principalmente quando se pretende analisar um concorrente. Por fim, Black e Boal (1994) apontam que a análise VRIO ignora o agrupamento, a configuração entre recursos e a natureza das relações entre os mesmos, em outras palavras, a análise VRIO considera cada recurso isoladamente e despreza a interação entre eles.

Grant (2002) também discute a análise interna das firmas por meio dos conceitos da *Resource-Based Theory*. Para esse autor, uma posição de vantagem competitiva é obtida por uma firma por meio da combinação de suas habilidades e recursos com fatores-chave de sucesso da indústria. Grant (2002) utiliza uma análise funcional (os recursos e habilidades de cada área funcional da firma isoladamente) e a análise da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985). Assim como Barney (2001), Grant (2002) identifica os atributos que influenciam a capacidade de os recursos gerarem retornos econômicos superiores para a firma. Esses atributos, baseados em Amit e Schoemaker (1993), estão inseridos em três agrupamentos: (1) estabelecimento da vantagem competitiva; (2) sustentação da vantagem competitiva; (3) apropriação dos retornos financeiros obtidos a partir da vantagem competitiva. Em síntese, os atributos inseridos dentro destes agrupamentos são:

- **Estabelecimento da Vantagem Competitiva:** dois atributos interferem na obtenção de vantagem competitiva: Escassez (*Scarcity*) e Relevância (*Relevance*). A escassez

proposta por Grant (2002) é similar à raridade proposta por Barney (2001), ou seja, quanto mais escasso o recurso, maior chance de gerar vantagem competitiva. Da mesma forma, a relevância proposta por Grant (2002) é similar ao valor proposto por Barney (2001). Quanto maior a relevância de um recurso, maior a chance de gerar vantagem competitiva.

- **Sustentação da Vantagem Competitiva:** três atributos interferem na sustentação da vantagem competitiva: Durabilidade (*Durability*), Mobilidade (*Mobility*) e Replicação (*Replicability*). Esses três atributos propostos por Grant (2002) são equivalentes à “imitação” proposta por Barney (2001). Quanto mais um recurso for durável, imóvel (não-transferível) e difícil de ser replicado, maior a chance de sustentar uma posição de vantagem competitiva.

- **Apropriação dos Retornos Financeiros:** três atributos interferem na apropriação dos retornos financeiros obtidos com a posição de vantagem competitiva: direito de propriedade (*property rights*), poder de barganha relativo (*Relative bargaining power*) e inserção do recurso na organização (*Embeddedness of resources*). A apropriação pela firma dos lucros gerados pela posição de vantagem competitiva será maior quanto maior o direito de propriedade dos recursos, maior o poder de barganha (captura de valor) da firma em relação aos outros agentes do sistema produtivo e maior a “inserção” do recurso na organização como um todo, em detrimento de algum indivíduo específico.

Grant (2002) também propõe um roteiro para análise interna a partir do conceito de “recursos”. A primeira etapa consiste na identificação dos recursos e habilidades-chave da firma. A segunda etapa é identificar o “valor” dos recursos e habilidades-chave. A terceira e última etapa é desenvolver estratégias explorando os pontos fortes e gerenciando os pontos fracos. Grant (2002), assim como Fahy (1999), considera que uma das funções-chave dos administradores é desenvolver recursos e habilidades dentro de sua organização.

As discussões promovidas por Grant (2002) apresentam inúmeras contribuições a respeito das formas pelas quais o conceito de “recursos” pode ser utilizado para análise estratégica das organizações. No entanto esse autor não apresenta um método estruturado de análise como o método VRIO, proposto por Barney (2001). O método VRIO, por sua vez, é uma interessante ferramenta de análise, no entanto possui algumas limitações, além das já citadas anteriormente. Em primeiro lugar, embora considere o ambiente competitivo, o método não insere um mercado específico em seu escopo de análise, ou seja, Qual mercado está sendo analisado? Quem são os competidores? Qual a base para segmentação de mercado e identificação dos concorrentes?. Em segundo lugar, o método analisa recursos para justificar uma posição de vantagem competitiva, no entanto o tipo de vantagem competitiva não está

inserido na análise. Seria uma vantagem em custo, em valor ou em ambos simultaneamente? Em terceiro lugar, o método indica condições de retorno econômico em função da posição da empresa no ambiente competitivo (vantagem, paridade ou desvantagem), mas não revela como os indicadores de desempenho podem ser utilizados para essa análise. Em quarto lugar, o método é estático. Não existe um mecanismo de *feedback* que permita aos planejadores redirecionarem as opções estratégicas, mesmo porque essas opções não ficam claras no método. Em quinto lugar, não é discutida a questão dos recursos de difícil observação. É interessante identificá-los? Se sim, como identificá-los?

Esses questionamentos mostram que, embora a análise VRIO seja interessante, ela é incompleta. O objetivo desta tese é gerar um método de análise interna, baseado no conceito de “recursos”, que sirva como ferramenta de suporte à decisão estratégica dos administradores. A partir da inserção do modelo de competição proposto na RAT (HUNT, 2000a) aos conhecimentos provenientes da *Resource-Based Theory*, acredita-se que as lacunas apresentadas anteriormente possam ser minimizadas.

Este capítulo da tese, destinado à Revisão Teórica, visou apresentar e discutir os conceitos que serão a base para a elaboração da estrutura preliminar do método de análise interna. Esse método seguirá a dinâmica proposta pela RAT e será baseado no conceito de recursos. Dessa forma, a revisão visou cobrir os temas considerados fundamentais para elaboração desse método. Esses temas incluíram: a RAT, que é a base teórica; os conceitos de análise interna e análise externa, visando inserir o tema proposto dentro da teoria existente; os conceitos relacionados com desempenho das organizações, cadeia de valor, vantagem competitiva sustentável e recursos, que servirão como base para construção do método de análise proposto. O capítulo seguinte apresentará os aspectos metodológicos referentes a esta tese. Serão apresentados o tipo do estudo, as fases da pesquisa e o método de estudo de caso utilizado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará o método científico proposto para esta pesquisa. A primeira seção mostrará o tipo de pesquisa utilizada, situando-a dentro da metodologia científica. A segunda seção apresentará as fases da pesquisa, ou seja, os procedimentos utilizados para atender aos objetivos propostos neste trabalho. A terceira e última seção descreverá o método de estudo de caso utilizado nesta tese.

3.1 *Tipo de Pesquisa*

A pesquisa relacionada a organizações, objeto de estudo da Engenharia de Produção e também da Administração de Empresas, é uma função de busca da verdade, que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. *et al.*, 2005). Richardson (2007) indica que um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos. Esta tese está de acordo com o objetivo proposto tanto por Hair Jr. *et al.* (2005) quanto por Richardson (2007), uma vez que visa desenvolver uma estrutura de análise que facilite o processo de decisão gerencial, especificamente em relação ao gerenciamento dos recursos da organização. Dentro das diversas áreas de estudo que formam o conhecimento teórico relacionado à gestão das organizações, o presente estudo enquadra-se no campo de estudo da Estratégia Empresarial.

Marconi e Lakatos (2007) entendem que a ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos. Esta pesquisa visa ao conhecimento científico em detrimento do senso comum, portanto, precisa enquadrar-se nas características de um estudo científico, conforme proposto por Marconi e Lakatos (2007):

- **identificação do problema:** o estudo identificou uma lacuna na operacionalização do conceito de recursos como instrumento de análise gerencial, conforme observado por Foss (1997), Hodgson (2000) e Connor (2002);

- **exposição precisa do problema à luz de novos conhecimentos:** visando complementar a lacuna identificada, o estudo inseriu o modelo de competição proposto pela RAT como estrutura de análise, conforme discutido por Hunt (2000a) e Klein (2002);
- **procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema:** esse foi o objetivo do segundo capítulo desta tese, direcionado para revisão teórica dos conceitos relacionados ao tema;
- **tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados:** é o objetivo do trabalho, sendo os meios a revisão teórica e a pesquisa de campo;
- **invenção de novas idéias (hipóteses, teorias e técnicas) e obtenção de uma solução:** é o resultado do estudo, representado por uma nova técnica de análise interna;
- **investigação das conseqüências da solução obtida e comprovação da solução:** é o conteúdo da conclusão desta pesquisa;
- **correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados, no caso da obtenção da solução incorreta:** as lacunas do trabalho aparecem nas limitações e sugestões para novas pesquisas.

A pesquisa desenvolvida nesta tese enquadra-se na **pesquisa aplicada**, pois os resultados podem ser aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade empresarial.

No campo das Ciências Sociais, Selltiz *et al.* (1967) classificam as pesquisas científicas em três tipos de estudo: (1) exploratório; (2) descritivo; (3) causal. Conforme observado por Selltiz *et al.* (1967), para pesquisas que têm como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, estudos do tipo exploratório são os mais indicados. Embora exista uma vasta literatura que discute o conceito de “recursos”, a utilização da RAT para operacionalizar o conceito e a partir dele gerar uma “ferramenta” para análise gerencial é uma abordagem nova. Assim, o estudo buscou construir uma nova compreensão do fenômeno, o que o caracteriza como uma **pesquisa exploratória**.

Marconi e Lakatos (2007) mostram que as pesquisas podem ser subdivididas em monodisciplinar e interdisciplinar (ou multidisciplinar). Embora o conteúdo discutido nesta tese esteja inserido no campo da Estratégia Empresarial, outras áreas do conhecimento

organizacional, como Produção e Marketing, também são discutidas. Além do mais, a estratégia é discutida sob um contexto de competição, baseado na RAT, cuja estrutura foi formada a partir de conhecimentos interdisciplinares. Dessa forma, a presente pesquisa é **interdisciplinar**. Sarachek (1967) observou a dificuldade de isolar uma única “disciplina-mãe” para estudar fenômenos complexos relacionados com as organizações.

Richardson (2007) indica que a estruturação de um método científico integra pelo menos cinco elementos:

- **meta ou objetivo do estudo:** o objetivo geral desta tese é desenvolver um método, a partir do conceito de “recursos”, para análise interna de empresas inseridas em um contexto de competição de mercado;
- **modelo:** o modelo utilizado nesta pesquisa é o proposto pela RAT com a adição de conceitos provenientes de teorias relacionadas com estratégia empresarial;
- **dados:** foram obtidos pela pesquisa de campo;
- **avaliação:** foi realizada por meio das informações obtidas na pesquisa de campo em contraste com a teoria relacionada;
- **revisão:** o método de análise apresentado ao final do trabalho é resultado das modificações realizadas a partir das sugestões obtidas na pesquisa de campo.

Segundo Demo (2000), as etapas de um trabalho científico devem englobar uma introdução contendo o tema e as hipóteses ou perguntas de pesquisa, uma base explicativa teórica e empírica, a avaliação das hipóteses ou perguntas de pesquisa e, finalmente, uma conclusão. O tema desta tese é a operacionalização do conceito de “recursos” para utilização como ferramenta de análise interna das organizações, sob a dinâmica de competição proposta pela RAT e por conceitos da teoria relacionada com estratégia empresarial.

A base explicativa deste trabalho é constituída pela revisão teórica e dados empíricos. A revisão teórica engloba a literatura relacionada a estratégia empresarial, análise interna, desempenho das organizações, cadeia de valor, vantagem competitiva e recursos. Os dados empíricos foram obtidos por meio da pesquisa de campo, que será discutida adiante. A

combinação de teoria e dados empíricos serviu de base para as respostas das perguntas de pesquisa e conclusão do trabalho.

Sutton e Staw (1995) esclarecem que partes isoladas de uma pesquisa (referências bibliográficas, dados, construtos, diagramas e perguntas de pesquisa) não significam “teorização”. Para esses autores, a teorização está na conexão entre as partes do trabalho e o fenômeno estudado. Assim, as partes desta tese estão conectadas umas às outras (Figura 18).

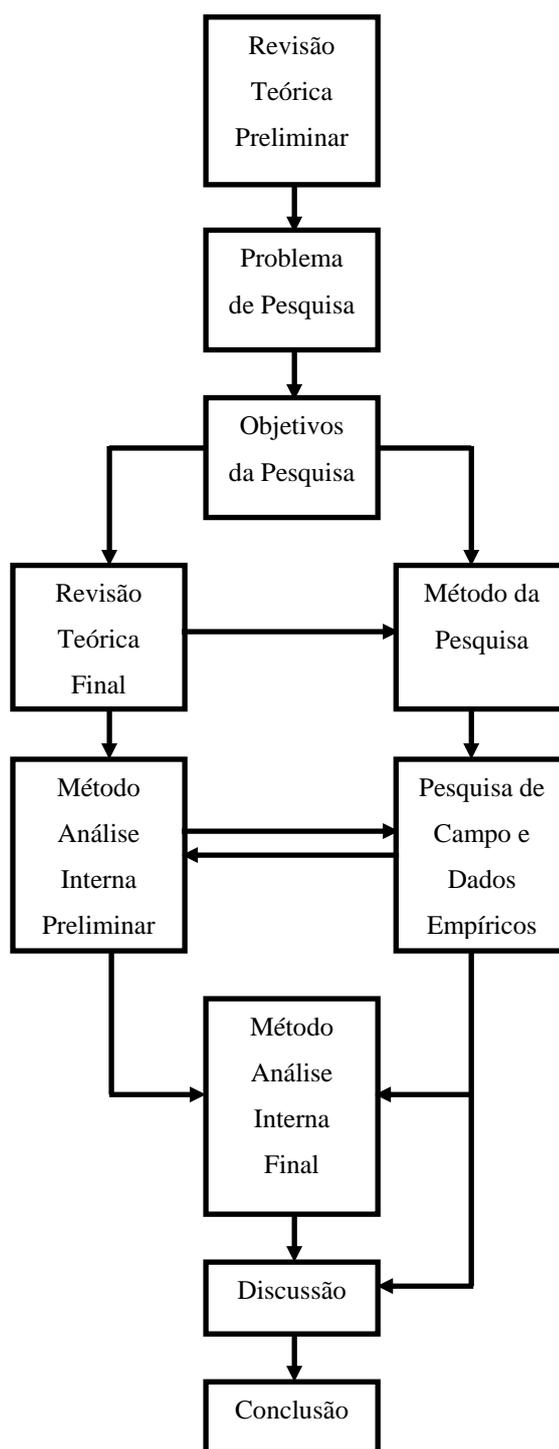


FIGURA 18 – INTER-RELAÇÃO ENTRE AS PARTES DA PESQUISA

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 18 mostra a relação existente entre as partes desta pesquisa. A revisão bibliográfica inicial permitiu a identificação de uma lacuna na teoria, que foi transformada em problema de pesquisa e então em objetivos (geral e específico). Os objetivos influenciaram a

seleção dos temas discutidos na revisão teórica e o método de pesquisa utilizado. A partir da revisão teórica, foi desenvolvido um método preliminar de análise interna, baseado no conceito de recursos. O método de pesquisa indicou o formato da pesquisa de campo. A interação entre o método preliminar proposto e as informações provenientes da pesquisa de campo resultou no método final de análise interna, objetivo geral deste trabalho. A partir das correções no método e das informações provenientes da pesquisa de campo, foi realizada a discussão dos resultados e por fim a conclusão do trabalho.

Creswell (1994) destaca duas abordagens em relação à coleta de dados científicos: (1) abordagem quantitativa e (2) abordagem qualitativa. A pesquisa desta tese possui uma **abordagem qualitativa**. Segundo Gummesson (2005), para determinados fenômenos organizacionais, a abordagem qualitativa favorece a interpretação da situação que está sendo analisada.

Em resumo, a pesquisa proposta nesta tese é **exploratória e aplicada, interdisciplinar e com abordagem qualitativa**. A próxima seção deste capítulo de método de pesquisa irá apresentar as fases deste estudo.

3.2 Fases da Pesquisa

A estrutura do relatório segue a proposta de Marconi e Lakatos (2007). A pesquisa pode ser dividida em quatro fases: (1) revisão teórica; (2) elaboração do método preliminar de análise interna; (3) pesquisa de campo; (4) elaboração final do método de análise interna. A Figura 19 mostra esquematicamente a seqüência de fases.

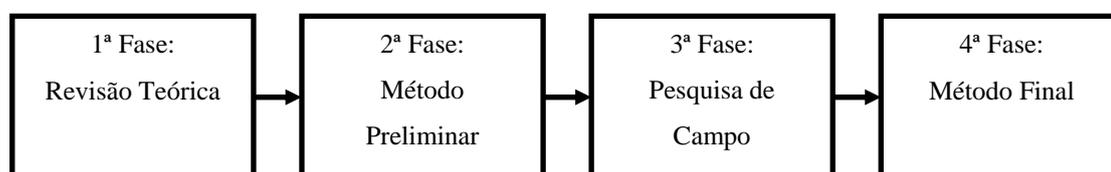


FIGURA 19 – FASES DA PESQUISA

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme observado na Figura 19, a Revisão Teórica foi a base para elaboração do método preliminar de análise interna que, então, foi modificado a partir das

informações coletadas na pesquisa de campo. O método final, que é o objetivo deste trabalho, é o resultado do método preliminar corrigido. A seguir será discutida cada fase da pesquisa.

a) Fase 1 – Revisão Teórica

A primeira fase da pesquisa, apresentada no segundo capítulo desta tese, é a Revisão Teórica. Essa revisão foi dividida em três partes. A primeira contextualizou alguns conceitos importantes para este estudo. A segunda apresentou e discutiu a RAT, que é a base teórica da pesquisa. O método preliminar de análise obedece à dinâmica proposta no modelo de competição proposto pela RAT, ou seja: vantagens comparativas em recursos geram uma posição de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente desempenho financeiro superior. A firma aprende com seu desempenho e o *feedback* gerado por esse aprendizado interfere no gerenciamento de seus recursos. A terceira parte da Revisão Teórica discutiu os conceitos necessários para desenvolver o método preliminar de análise interna. Esses conceitos são: administração estratégica; desempenho organizacional; cadeia de valor e vantagem competitiva sustentável; recursos estratégicos; análise interna.

A identificação do problema de pesquisa ocorreu durante o processo de análise de artigos acadêmicos relacionados com a *Resource-Advantage Theory* e com a *Resource-Based Theory*, realizado com o apoio do *Management Studies Group* da Universidade de Wageningen, na Holanda. Enfim, o método preliminar foi elaborado a partir do conhecimento adquirido nas teorias analisadas. A próxima fase da pesquisa foi a elaboração do método preliminar de análise interna.

b) Fase 2 – Método Preliminar de Análise Interna

A partir da Revisão Teórica foi concebido o método preliminar de análise interna constituído por seis etapas (16 *templates*¹):

¹ *Template*: Refere-se a um modelo de documento sem conteúdo, com apenas a apresentação visual e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação. Essa nomenclatura foi usada na tese por ser utilizada internacionalmente para esse tipo de estrutura e para evitar algum tipo de confusão com o termo “Quadro”, utilizado para outros fins neste documento.

- Etapa 1: Identificação do objeto de análise
 - *Template* 1.1: Comitê de decisões estratégicas competitivas
 - *Template* 1.2: Objetivos corporativos
 - *Template* 1.3: Determinação dos pares produto/mercado
 - *Template* 1.4: Identificação de grupos estratégicos
- Etapa 2: Análise do valor da oferta
 - *Template* 2.1: Atributos que compõem a oferta
 - *Template* 2.2: Diferenciais da oferta
 - *Template* 2.3: Inovações nos atributos da oferta
 - *Template* 2.4: Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta
- Etapa 3: Análise de recursos estratégicos
 - *Template* 3.1: Indicadores de recursos estratégicos
 - *Template* 3.2: Identificação de vantagens e desvantagens comparativas em recursos
- Etapa 4: Delineamento de estratégias de gerenciamento de recursos
 - *Template* 4.1: Estratégias para desvantagens comparativas em recursos
 - *Template* 4.2: Estratégias para paridade comparativa em recursos
 - *Template* 4.3: Estratégias para vantagens comparativas em recursos
 - *Template* 4.4: Oportunidades para desdobramento de recursos
- Etapa 5: Direcionadores para estratégias funcionais
 - *Template* 5.1: Direcionadores para estratégias funcionais
- Etapa 6: Análise do desempenho competitivo
 - *Template* 6.1: Análise do desempenho competitivo

Esse método preliminar foi submetido à avaliação de executivos das empresas analisadas nos estudos de caso. Esses executivos analisaram, criticaram e validaram o método proposto. A partir de suas críticas, o método preliminar foi aperfeiçoado e, assim, o método final proposto nesta tese foi estruturado.

c) Fase 3 – Pesquisa de Campo

Bryman (2005) apresenta cinco tipos de *design* de pesquisa para estudos organizacionais: (1) Experimento; (2) *Survey*; (3) Pesquisa Qualitativa; (4) Estudo de Caso; (5) Pesquisa Ação. Nesta tese foi utilizado o **estudo de caso** como abordagem para a pesquisa de campo, no sentido de obter a opinião de executivos e especialistas sobre o tema proposto.

Bryman (2005) também apresenta sete métodos para coleta de dados: (1) Questionário para Autopreenchimento; (2) Entrevista Estruturada; (3) Observação Participante; (4) Entrevista Desestruturada ou Semi-estruturada; (5) Observação Estruturada; (6) Simulação; (7) Pesquisa em Documentos. Nesta tese foi utilizada a **entrevista pessoal semi-estruturada** (roteiro de tópicos) como método de coleta de dados na pesquisa de campo.

Seguindo a tipologia proposta por Bryman (2005), esta pesquisa de campo foi uma **pesquisa qualitativa organizacional do Tipo 3**, ou seja, baseada em entrevistas. Foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, em que os entrevistados são escolhidos por terem algum conhecimento especializado (HAIR JR. *et al.*, 2005).

d) Fase 4 – Método Final

O método final, resultante das informações coletadas na pesquisa de campo, está descrito detalhadamente no Capítulo 5 da tese, que apresenta cada etapa do método de análise interna, fornecendo as instruções de análise, as “ferramentas” de análise sugeridas e as considerações relativas a adaptações necessárias em função de especificidades de negócios. As contribuições obtidas na pesquisa de campo e a discussão dos resultados em comparação com a teoria serão apresentadas no Capítulo 4 da tese. Por fim, o Capítulo 6 concluirá o estudo. Ressalta-se que a geração de métodos gerenciais como resultado de pesquisas acadêmicas segue a proposta discutida por Neves, Conejero e Castro (2008).

Esta sessão do trabalho discutiu as fases da pesquisa. A próxima seção apresentará as características do método de estudo de caso utilizado nesta pesquisa.

3.3 O Método de Estudo de Caso

Para Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), no campo da Engenharia de Produção, a utilização do método de estudo de caso é adequada para pesquisas que buscam analisar métodos de gerenciamento. Conforme proposto por Yin (2001), o estudo de caso é uma técnica de investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Essa definição mostra a adequação do método de estudo de caso ao objetivo proposto nesta tese. Nesta pesquisa, o estudo de caso foi usado para aprimorar e validar, a partir de conhecimentos práticos, o método de análise interna proposto.

Conforme nomenclatura proposta por Yin (2001), esta tese utilizou um projeto de casos múltiplos, pois mais de um caso foi elaborado. Embora o método de análise proposto nesta tese tenha escopo genérico, para fins de validação e aprimoramento, foi selecionada uma indústria específica para sua aplicação.

A indústria selecionada foi a de defensivos agrícolas por ser altamente competitiva e possuir empresas que adotam posições estratégicas bem definidas, o que facilita a identificação de grupos estratégicos específicos. A unidade geográfica do estudo é o país, e os casos envolveram a análise de empresas que atuam no mercado de defensivos agrícolas no Brasil.

Foram realizados seis estudos de caso, envolvendo empresas de dois grupos estratégicos distintos. O primeiro refere-se às empresas desenvolvedoras de novas moléculas (especialidades), com ênfase em pesquisa e desenvolvimento, proteção por patentes e marca forte, caracterizando a estratégia genérica de diferenciação. O segundo grupo estratégico é formado por empresas produtoras de genéricos, com ênfase no controle de custos e com portfólio menor de produtos, caracterizando a estratégia de liderança em custo total.

Inicialmente foi caracterizado o setor de defensivos agrícolas no Brasil. Em seguida foram identificados e caracterizados os dois principais grupos estratégicos de empresas que constituem esse setor. Na seqüência, foram selecionadas seis empresas para a realização dos estudos de caso. Para as empresas selecionadas, foram levantados dados secundários (material institucional) para caracterizar cada empresa em termos de: histórico e origem; unidades de negócios, linhas de produtos, mercados-alvo e relatórios financeiros. Por último, foram identificados os executivos que deveriam ser entrevistados. Foram selecionados

executivos envolvidos nas decisões estratégicas competitivas da unidade de negócio de defensivos agrícolas.

Nos estudos de caso o processo de preparação e a realização das entrevistas seguiram o roteiro proposto por Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002):

1. definição de um roteiro semi-estruturado de pesquisa;
2. identificação da empresa que será estudada;
3. identificação dos respondentes na empresa;
4. envio de uma carta de apresentação e agendamento das entrevistas
5. estudo prévio da empresa.
6. visita e realização das entrevistas em profundidade.
7. consolidação dos dados.
8. análise dos dados.
9. elaboração do relatório de conclusão.

O objetivo das entrevistas foi aprimorar e validar o método de análise interna proposto. Para auxiliar na entrevista, foi elaborado um roteiro semi-estruturado com os tópicos que deveriam ser discutidos (Apêndice A).

O respondente foi um executivo com funções estratégicas dentro da empresa, que deveria estar disposto a analisar previamente o material enviado e disponibilizar duas horas de suas atividades para realização da entrevista.

Foi realizado um contato telefônico para apresentação e, depois que o executivo aceitou participar da pesquisa, foi enviada por e-mail uma carta-convite (Apêndice B) explicando o trabalho, esclarecendo os procedimentos de pesquisa e confirmando o agendamento. Após a confirmação do agendamento (local, data e horário da entrevista), foi enviada por e-mail uma síntese executiva apresentando a versão preliminar do método de análise interna proposto (*framework*), mostrando as “ferramentas” (*templates*) sugeridas para realização da análise e um exemplo de preenchimento (Apêndice C). O pesquisador estudou previamente as características da empresa com o intuito de compreender melhor as especificidades do negócio, facilitando assim a discussão. Esse estudo preliminar foi realizado por meio da análise de informações institucionais obtidas em relatórios para investidores, catálogos, sites e revistas especializadas.

O pesquisador apresentou-se na data, local e horário combinados trazendo o roteiro semi-estruturado com os tópicos para discussão e o material de apoio (estrutura do

método de análise interna). As entrevistas foram gravadas e ocorreram nos meses de agosto e setembro de 2008. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e trinta minutos. As respostas foram transcritas no caderno de campo. Antes do início da entrevista, foram aplicados os procedimentos-padrão sugeridos por Richardson (2007), com as seguintes anotações:

- nome do entrevistado e número da entrevista;
- data da entrevista;
- lugar da entrevista;
- função na empresa.

A estratégia analítica dos casos foi baseada nas proposições teóricas do método de análise interna, conforme classificação proposta por Yin (2001). A técnica analítica utilizada foi a criação de uma matriz de categorias e a disposição das evidências coletadas dentro dessas categorias (YIN, 2001).

A análise dos dados visou obter respostas para os tópicos contidos no roteiro de pesquisa, visando aprimorar o método existente. O pesquisador descartou sugestões que não foram consideradas pertinentes (justificando-as no texto), foram realizadas modificações incrementais no método, inseridas observações sobre especificidades levantadas e modificada a estrutura de análise preliminarmente sugerida. O relatório de conclusão da entrevista foi baseado nas considerações e modificações relacionadas ao método de análise interna proposto.

Ao término dos estudos de caso, o método de análise interna proposto no início do processo foi modificado em função da interpretação que o pesquisador fez em relação à opinião dos respondentes. Esse método modificado (aprimorado) é o método final de análise interna da empresa, baseado no conceito de recursos, que será apresentado no Capítulo 5 desta tese. O Quadro 16 resume o método de estudo de caso utilizado.

QUADRO 16 – O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO UTILIZADO NA TESE

Método de Estudo de Caso	
Propósito do estudo de caso	Exploratório.
Objetivo do estudo de caso	Aprimorar e validar o método de análise interna proposto
Indústria analisada	Defensivos Agrícolas.
Empresas estudadas	Monsanto; Syngenta; BASF; Ouro Fino; Produquímica; SipCam
Unidade geográfica	Brasil.
Grupos estratégicos identificados	Dois (especialidades e genéricos)
Número de casos estudados	Seis (casos múltiplos)
Coleta de dados secundários	Material Institucional (sites, catálogos e relatórios financeiros).

Método de Estudo de Caso	
Coleta de dados primários	Entrevistas em profundidade.
Respondentes	Executivos envolvidos na elaboração de estratégias competitivas.
Instrumento de apoio	Roteiro semi-estruturado
Período de realização dos estudos de caso	01/08/2008 – 08/09/2008

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este capítulo apresentou os aspectos metodológicos desta tese. O próximo capítulo apresentará os estudos de caso realizados. Inicialmente a Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil será caracterizada e, em seguida, serão apresentadas as características das empresas estudadas e os resultados obtidos nos estudos de casos realizados.

4 PESQUISA DE CAMPO

4.1 Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil

O Decreto n. 4.074, de 04 de Janeiro de 2.002 (BRASIL, 2002, p. 1), define defensivos agrícolas ou agrotóxicos como:

“...produtos e agentes de processos físicos, químicos ou biológicos, destinados ao uso nos setores de produção, no armazenamento e beneficiamento de produtos agrícolas, nas pastagens, na proteção de florestas, nativas ou plantadas, e de outros ecossistemas e de ambientes urbanos, hídricos e industriais, cuja finalidade seja alterar a composição da flora ou da fauna, a fim de preservá-las da ação danosa de seres vivos considerados nocivos, bem como as substâncias e produtos empregados como desfolhantes, dessecantes, estimuladores e inibidores de crescimento;”

Em outras palavras, defensivos agrícolas são moléculas químicas que atuam biologicamente sobre pragas, ervas, fungos presentes na produção agrícola (SILVEIRA e FRENKEL, 1996). Para a agropecuária, essas moléculas são desenvolvidas com o intuito de aumentar a produtividade das explorações agrícolas. Assim, os defensivos, importantes insumos para a produção agrícola, podem ser classificados em relação ao uso. Para a agricultura, as principais classes de defensivos são: inseticidas (controlam insetos), fungicidas (controlam fungos), acaricidas (controlam ácaros), nematicidas (controlam nematóides) e herbicidas (controlam plantas daninhas).

Os seis maiores competidores globais desta indústria são as empresas **Syngenta, Bayer Cropscience, BASF, Monsanto, DuPont e Dow Agrosience**. Essas empresas atuam em um mercado global que representou US\$60 bilhões em 2007 (CROPLIFE, 2008) e inclui as indústrias de defensivos agrícolas, sementes convencionais e sementes geneticamente modificadas. Segundo a CropLife (2008), as empresas de defensivos agrícolas formam uma indústria que faturou US\$33.390.000.000 em 2007 (9,7% de crescimento em relação ao ano de 2006). Desse faturamento, 48% referem-se às vendas de herbicidas, 24% de fungicidas e 24% de inseticidas. Em termos regionais, 32% do faturamento foram provenientes da Europa; 23%, da Ásia; 22%, do NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio); 18%, da América Latina; 5%, da África e Oriente Médio.

Em 2007, o faturamento da indústria de defensivos agrícolas na América Latina foi da ordem de US\$6,17 bilhões. Nesse mesmo ano, segundo dados do Sindicato

Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (SINDAG, 2008), as vendas no Brasil representaram 87% desse total, atingindo US\$5,37 bilhões, com destaque para os estados de São Paulo, Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Goiás.

Essa indústria pode ser caracterizada por dois grupos estratégicos distintos: especialidades e genéricos. As empresas com foco em especialidades são aquelas desenvolvedoras de novas moléculas, protegidas por patentes. As empresas produtoras de genéricos, por sua vez, comercializam moléculas cujo prazo de exclusividade está expirado, ou seja, sem proteção de patentes. As vendas de produtos genéricos representam 54% do total e as de especialidades, 46%. As principais empresas, em termos de participação de mercado, da indústria de defensivos no Brasil são **Syngenta, Bayer, BASF, Monsanto e DuPont**. O Quadro 17 mostra a participação de mercado das cinco principais empresas de defensivos agrícolas no Brasil.

QUADRO 17 – AS PRINCIPAIS EMPRESAS (PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM 2005) DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL

Empresa	Participação de Mercado (%)
SYNGENTA	17,2
BAYER	14,0
BASF	13,6
MONSANTO	7,7
DUPONT	6,9
MILENIA	6,4
AGRIPEC	5,7
DOW AGROSCIENCES	5,4
FMC	5,2
NORTOX	3,4
Outras	14,5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves (2006).

Em termos de importância relativa das culturas, as vendas para soja, cana-de-açúcar, milho e algodão destacam-se em termos de faturamento. No entanto, as exigências das culturas são distintas. Enquanto as vendas para cana-de-açúcar e milho, que são gramíneas, estão concentradas em herbicidas (cerca de 70%) e inseticidas; para soja (leguminosa) existe uma distribuição das vendas entre herbicidas (47%), fungicidas (33%) e inseticidas (18%). Para algodão, mais de 50% das vendas são de inseticidas. Em termos de intensidade de uso por área, também existe uma distinção entre as culturas. A cultura de citros, por exemplo,

exige uma maior quantidade de ingrediente ativo por hectare do que a soja, a cana-de-açúcar ou o milho. O Quadro 18 mostra a participação de diferentes culturas no faturamento total da indústria de defensivos agrícolas no Brasil.

QUADRO 18 – FATURAMENTO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL (2007) POR CULTURA

Cultura	Faturamento (US\$ 1.000)	Participação (%)
Soja	2.287.670	42,6
Cana-de-açúcar	667.969	12,4
Milho	591.614	11,0
Algodão	524.677	9,8
Café	233.530	4,3
Citros	203.477	3,8
Trigo	126.784	2,4
Arroz	121.932	2,3
Feijão	93.112	1,7
Outras	521.200	9,7
Total	5.371.965	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sindag (2008).

Em relação à distribuição das vendas de defensivos agrícolas no Brasil, em função do uso, os herbicidas correspondem a 42,9% do faturamento, seguidos pelos inseticidas, fungicidas, acaricidas e outros produtos (nematicidas, bactericidas, fitorreguladores, entre outros). O Quadro 19 mostra a participação das diferentes classes de produtos no faturamento total da indústria de defensivos agrícolas no Brasil.

QUADRO 19 – FATURAMENTO DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL (2007) POR CLASSE DE PRODUTO

Tipo de Produto	Faturamento (US\$ 1.000)	Participação (%)
Herbicida	2.304.062	42,9
Inseticida	1.537.390	28,6
Fungicida	1.264.416	23,5
Acaricida	92.136	1,7
Outros	173.961	3,2
Total	5.371.965	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sindag (2008).

Além da classificação em função do uso, os defensivos agrícolas também são diferenciados em função de sua toxicidade, calculada pelo índice Dose Média Letal (DL₅₀). As quatro classes toxicológicas são: Classe I (extremamente tóxico; rótulo com faixa vermelha), Classe II (altamente tóxico; rótulo com faixa amarela), Classe III (medianamente

tóxico; rótulo com faixa azul) e Classe IV (pouco tóxico; rótulo com faixa verde). As moléculas com classe toxicológica IV, que em 1992 representavam 13,8% dos produtos comerciais, atualmente representam aproximadamente 25% desses produtos, ou seja, existe uma tendência de redução da toxicidade dos produtos, o que é uma exigência legal e também da sociedade. Assim, as atividades de P&D de muitas grandes empresas estão voltadas para a geração de novas moléculas menos tóxicas para os seres humanos e para o meio ambiente.

Conforme observado por Martinelli (2005), uma característica importante da indústria de defensivos é o aspecto legal: as instituições públicas determinam as fronteiras comerciais dos produtos, pois os defensivos agrícolas necessitam de aprovação por órgãos públicos, que analisam sua composição química e as implicações de seu uso. Ainda para esse autor, a demanda por defensivos químicos é função dos seguintes componentes: das políticas agrícolas das diversas economias; da taxa de expansão da área cultivada total e das culturas específicas; dos coeficientes técnicos de aplicação (quantidade de defensivos em função da área e do número de aplicações); da especificidade de uso, que compatibiliza a demanda pela classe de uso mais geral de defensivos (fungicidas, herbicidas e inseticidas), com a segmentação das diferentes culturas.

Para Martinelli (2005), a indústria de defensivos agrícolas caracteriza-se pelo alto nível de internacionalização das empresas e pela elevada importância econômica das empresas nos mercados globais. Embora a indústria de defensivos no Brasil seja formada por mais de 100 empresas, as cinco maiores são responsáveis por 60% do faturamento do setor. Isso ocorre devido ao fato de a grande maioria de empresas ser de pequeno e médio porte, focalizadas na formulação de produtos tecnologicamente mais simples. Ao contrário, as empresas líderes de mercado são grandes multinacionais com foco no desenvolvimento de novas moléculas de alta tecnologia. Em geral, as moléculas são desenvolvidas em outros países (P&D concentrado na matriz) e a formulação do produto final é realizada no Brasil. Assim, as multinacionais importam o princípio ativo e formulam o produto final em suas fábricas situadas no Brasil.

Para Koshiyama e Martins (2007), a partir da década de 1990, ocorreu um movimento de fusões e aquisições na indústria de defensivos agrícolas no Brasil. Essas fusões e aquisições contribuíram direta e significativamente para o aumento do nível de concentração no setor, com o CR_4 (*Concentration Ratio*) partindo de 0,3155 em 1990 e atingindo 0,5301 em 2004. Esse fato pode ser exemplificado pela composição atual das maiores empresas do setor. A **Syngenta** engloba ISK, Merck, Maag, Stauffer, Sandoz, Ciba Geigy, Zeneca, ICI e Novartis. A **Bayer Cropscience** reúne Bayer, Aventis, Union Carbide, Schering Hoechst e

RhonePoulenc. A **BASF** engloba Celamerck, Shell e Cyanamid (que no ano 2000 era muito maior que a **BASF** no mercado brasileiro de defensivos). A **Dow Agrosiences** conglomerava Elanco e Rohm & Haas.

Conforme citado anteriormente, a indústria de defensivos agrícolas pode ser decomposta em dois principais grupos estratégicos: especialidades e genéricos. Segundo Martinelli (2005), o padrão de concorrência da indústria de agroquímicos caracteriza-se fortemente pelas estratégias das empresas líderes em inovação de produtos. Essas empresas podem adotar práticas de *markup* e outros tipos de proteção em relação à competição baseada em preços.

As principais barreiras de entrada nessa indústria são a necessidade de capital, competência em pesquisa e desenvolvimento, proteção de patentes, *branding*, economias de escala e acesso aos canais de distribuição. Além dos custos com P&D, o custo de registro de um novo produto no Brasil está em torno de R\$4 milhões. Até 2002, o registro de um genérico atingia R\$600 mil. No entanto, com o Decreto n. 4.074 de 4 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei no 7.802, de 11 de julho de 1989, o processo de registro foi simplificado por meio da possibilidade de registro de produto técnico por equivalência. Com isso, diminuíram os custos de registro de genéricos para cerca de R\$350 mil. Todavia, o processo ainda é custoso em termos financeiros, burocráticos e de tempo. O Quadro 20 mostra um resumo das características da indústria de defensivos agrícolas no Brasil.

QUADRO 20 – CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL

Aspecto	Característica no Brasil
Principais grupos estratégicos	Especialidades e genéricos.
Empresas líderes de mercado	Transnacionais com foco em química e engenharia genética
Pesquisa e Desenvolvimento	Indústria intensiva em P&D, no entanto, grande parte das moléculas não são desenvolvidas no Brasil
Concentração industrial	Oligopólio diferenciado. CR ₄ de aproximadamente 60% e CR ₈ de aproximadamente 75%
Barreiras de entrada	Necessidade de capital, <i>know-how</i> em P&D; proteção de patentes, <i>branding</i> , economias de escala e acesso aos canais de distribuição
Cobertura geográfica	Nacional
Produtos mais comercializados	Herbicidas, inseticidas e fungicidas.
Principais culturas em termos de faturamento total	Soja, cana-de-açúcar, milho e algodão
Canais de distribuição	Vendas diretas; cooperativas agrícolas e distribuidores com alto grau de exclusividade
Clientes finais	Produtores agrícolas (pessoa física) e empresas agroindustriais (pessoa jurídica)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em geral as grandes empresas de defensivos agrícolas têm investido na busca da criação de ofertas de “valor”, ou seja, manejam seu portfólio de produtos e serviços no intuito de oferecer soluções que ampliem a lucratividade do cliente final. Assim, o foco comercial das empresas desloca-se das transações simples e isoladas para vendas consultivas e para parcerias com os clientes intermediários e finais. As empresas globais utilizam estratégias locais de atuação, respeitando as especificidades de cada mercado.

Esta seção do trabalho apresentou algumas características básicas da Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil. A próxima seção apresentará as características das empresas analisadas nos estudos de caso.

4.2 Os casos estudados

4.2.1 CASO 1: MONSANTO

4.2.1.1 MONSANTO: A Empresa

A **Monsanto** foi fundada em 1901, em St. Louis (Missouri, EUA), para fabricação de sacarina. Na década de 1920 a empresa expande sua atuação em química industrial. Em 1945 começa a produzir e comercializar defensivos agrícolas e, em 1960, a unidade de negócio é consolidada por meio da criação da Divisão Agrícola. Em 1975, a **Monsanto** estabelece um programa de pesquisa biológica de células em sua divisão agrícola. Em 1987, os primeiros testes com plantas geneticamente modificadas são conduzidos nos EUA e, em 1994, o primeiro produto geneticamente modificado é comercializado.

A **Monsanto** atua em todos os continentes, com escritórios em mais de 60 países e com foco em soluções agrícolas em dois segmentos: *Seeds and Genomics* (principalmente sementes modificadas geneticamente) e *Agricultural Productivity* (principalmente defensivos agrícolas). Em 2007, a **Monsanto** faturou globalmente US\$8,5 bilhões, e a América Latina representou 18% desse faturamento. Em média, cerca de 10% do

faturamento bruto da empresa é investido em P&D, em 2007 foram investidos US\$780 milhões nessa atividade.

Em 1951, a **Monsanto** inicia suas atividades no Brasil, no entanto, somente em 1976, é instalada a primeira fábrica no país, em São José dos Campos (SP), para produção de herbicidas. Entre os anos de 1995 e 1997, a **Monsanto** adquire as empresas Calgene, Asgrow, Monsoy, Dekalb e Agroceres, fortalecendo sua posição em desenvolvimento genético e comercialização de sementes. Em 2005, é anunciada a aquisição das empresas Seminis (sementes de frutas e verduras) e Emergent Genetics (sementes de algodão). Em 2007, foi adquirida a Agroeste (sementes de milho e sorgo).

Em 2007, a empresa faturou aproximadamente US\$1,3 bilhão no Brasil, representando um crescimento de 21% em relação ao ano anterior. Estima-se que cerca de 40% desse faturamento sejam obtidos pelas vendas de defensivos agrícolas, os outros 60% são provenientes principalmente da comercialização e *royalties* com sementes. Em termos de margem de lucro, o segmento de *Seeds and Genomics* é mais lucrativo que o segmento de *Agricultural Productivity*.

A **Monsanto** é conhecida no setor com uma empresa arrojada, que manteve sua estratégia de investimentos em biotecnologia mesmo sofrendo pressões contrárias de grupos organizados e de boa parte da mídia. Esse posicionamento, que no passado gerava dúvida para os investidores, devido aos riscos de aceitação dos transgênicos pela sociedade, foi mantido e atualmente o negócio é visto como promissor.

O portfólio de produtos no Brasil é constituído principalmente por sementes (transgênicas e convencionais) e por defensivos agrícolas. No segmento de sementes, destacam-se os materiais genéticos de soja e milho, além de algodão, sorgo, hortaliças e frutas. Em termos de biotecnologia, destacam-se a Soja Roundup Ready (resistente ao herbicida Roundup), o Milho Yieldgard (resistente a algumas pragas agrícolas) e Algodão Bollgard (resistente a algumas pragas agrícolas). No segmento de defensivos agrícolas, as vendas da **Monsanto** estão concentradas no herbicida Roundup (glifosato), em suas diversas formulações (Tradicional, WG, Transorb e Ultra).

A **Monsanto** realiza vendas diretas e por meio de distribuidores. A cobertura geográfica é nacional. Diferentemente de outras empresas líderes no mercado de defensivos agrícolas, a **Monsanto** tem poucos distribuidores exclusivos no país. Isso ocorre devido às características do portfólio de produtos. O portfólio de defensivos é restrito e baseado no herbicida Roundup, muito utilizado na agricultura brasileira. Para as culturas de soja e milho, a **Monsanto** detém boa parte dos materiais genéticos mais utilizados pelos produtores. Assim,

a consegue compartilhar sistemas de distribuição com outras empresas nos casos em que existe complementaridade entre as ofertas das empresas.

Em termos de estratégias corporativas, a **Monsanto** definiu seu foco em soluções para produção de alimentos e fibras, com preocupação ambiental, uma vez que a empresa atua no setor de biotecnologia e, assim, é acompanhada de perto pela sociedade. Em termos de estratégia genérica, a empresa procura posicionar-se em diferenciação com foco na inovação (oferecer produtos e tecnologia da mais alta qualidade). Esse posicionamento tem sido obtido no segmento de *Seeds and Genomics*. No segmento de *Agricultural Productivity*, com foco em defensivos agrícolas, a questão da diferenciação precisa ser mais detalhada.

O principal produto do segmento *Agricultural Productivity* é o herbicida Roundup (glifosato) cuja patente expirou no ano de 2000 e, a partir de então, várias outras empresas começaram a comercializar o glifosato genérico ou com outros nomes comerciais. Em relação ao mercado de glifosatos, dois pontos merecem atenção. O primeiro refere-se às vendas industriais. Neste caso, embora a patente tenha expirado, a **Monsanto** é a principal fornecedora brasileira desse ingrediente ativo para outras empresas. Segundo, para o cliente final (produtor rural), a tentativa de manutenção da diferenciação do produto foi baseada em investimentos em marca e em novas formulações (WG, Transorb e Ultra). A empresa também investiu na garantia do produto (Programa Garantia de Satisfação) para agregar valor à oferta.

4.2.1.2 MONSANTO: A Entrevista

A entrevista (Entrevista nº1) foi realizada no dia 1º de agosto de 2008 com o Coordenador de Estratégias de Clientes e Distribuição da **Monsanto**, executivo responsável pela análise do potencial de clientes, inteligência de mercado, análise da configuração de canais de distribuição e análise da oferta da empresa perante as ofertas dos concorrentes. A entrevista teve duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

O entrevistado ressaltou o aumento da cobrança por planejamento nas empresas. Os executivos precisam de ferramentas de planejamento adequadas ao ambiente “anárquico” dos negócios, como a oscilação dos preços das *commodities* agrícolas e das matérias-primas para produção de defensivos agrícolas. Os métodos de análise devem possuir métricas para acompanhamento do desempenho proveniente das ações realizadas. Esses métodos também deverão ser simples, evitando o levantamento de informações que

posteriormente não serão usadas ou que não agregam valor à análise. Em relação ao método proposto, o entrevistado ressaltou a necessidade de complementação com uma ferramenta de análise externa. Para o entrevistado, é fundamental o alinhamento das estratégias competitivas com os objetivos corporativos da empresa. Por fim, o entrevistado considera a Etapa 3 (Análise de Recursos Estratégicos) o ponto central do método, ressaltando que o valor da oferta é mutável entre clientes e em um mesmo cliente dependendo do momento da negociação. O Quadro 21 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 21 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MONSANTO

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o comitê seja multifuncional. • É interessante conter uma pauta predefinida.
	<i>Template 1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
	<i>Template 1.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
	<i>Template 1.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise deve estar alinhada aos objetivos corporativos.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
	<i>Template 2.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado e muito relevante.
	<i>Template 2.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações dependem em grande parte das estratégias corporativas, portanto, o método precisa contemplar esse alinhamento.
	<i>Template 2.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma métrica de avaliação para cada indicador de recurso estratégico identificado.
	<i>Template 3.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir uma métrica para análise de eficiência e eficácia.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar as desvantagens que deverão ser anuladas com mais urgência.
	<i>Template 4.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
	<i>Template 4.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
	<i>Template 4.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado e essencial.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado e essencial.
O método proposto é relevante?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim.
O método proposto é viável?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim.
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • O método está bem organizado em termos de seqüência de etapas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 CASO 2: SYNGENTA

4.2.2.1 SYNGENTA: A Empresa

A **Syngenta** foi estabelecida no ano 2000 por meio da fusão das unidades de *agribusiness* da **Novartis** e da **Astra Zeneca**. Assim, embora seja uma companhia nova, a empresa foi formada pela fusão de dois grandes agentes do *agribusiness* mundial. A **Syngenta** é uma empresa global. A matriz da empresa está situada na cidade de Basel (Suíça), possui quatro centros de P&D em diferentes países (Suíça, Inglaterra, Estados Unidos e Índia), doze fábricas (sendo uma no Brasil, em Paulínia) e três escritórios regionais.

Globalmente, a empresa obteve um faturamento bruto de US\$9,2 bilhões em 2007, sendo 79% (US\$7,3 bilhões) provenientes do segmento de *Crop Protection* (foco em defensivos agrícolas) e 21% (US\$2,0 bilhões) do segmento de *Seeds* (foco em sementes). Regionalmente, 36% do faturamento foram provenientes da Europa, Ásia e Oriente Médio; 34%, do NAFTA; 17%, da América Latina; 13%, da APAC (Leste Asiático e Oceania). Em 2007, a empresa investiu US\$870 milhões em P&D. Em 2007, as vendas no segmento de *Crop Protection*, mundialmente, cresceram 11% em relação ao ano anterior. No entanto, na América Latina, o crescimento de vendas nesse segmento foi de 37% no mesmo período.

Desde o ano de 2001, a **Syngenta** atua no mercado brasileiro. Em 2007, a empresa faturou US\$1,04 bilhão no Brasil, o que representa 67% do faturamento na América Latina e 11% do faturamento global total. O Brasil é o segundo país mais importante em termos de faturamento, perdendo apenas para os Estados Unidos (28% do faturamento total da empresa em 2007). Estima-se que 75% do faturamento da empresa tenham sido obtidos com a comercialização de defensivos agrícolas.

Diferentemente do da **Monsanto**, o portfólio de produtos do segmento *Crop Protection* da **Syngenta** possui uma grande amplitude (número de linhas de produtos) e profundidade (número de itens de produtos por linha), constituído por herbicidas seletivos e não-seletivos, fungicidas, inseticidas e produtos profissionais (tratamento de sementes, paisagismo, entre outros). O Quadro 22 mostra a participação das diferentes linhas de produtos da **Syngenta** no faturamento global da empresa em 2007.

QUADRO 22 – PARTICIPAÇÃO DAS DIFERENTES LINHAS DE PRODUTOS NO SEGMENTO CROP PROTECTION DA SYNGENTA

Linha de Produto	Faturamento em 2007 (US\$ milhões)	Participação (%)
Herbicidas Seletivos	2.019	27,7%
Inseticidas Não-seletivos	902	12,4%
Fungicidas	2.004	27,5%
Inseticidas	1.205	16,5%
Produtos Profissionais	1.079	14,8%
Outros	76	1,0%
Total	7.285	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Syngenta** é uma empresa caracterizada pela vasta gama de produtos (defensivos agrícolas), que atendem à necessidade das principais culturas exploradas no Brasil. Os mercados para as culturas da soja e do milho são os maiores em termos de faturamento. Alguns produtos de destaque no portfólio da empresa no Brasil são: fungicidas (Priori Xtra, Priori, Score, Amistar, Ridomil Gold); herbicidas (Gramocil; Gramoxone; Envoke; Krismat; Callisto; Dual Gold); inseticidas (Match; Actara; Karate Zeon). No segmento de *Seeds*, a empresa comercializa sementes com as marcas NK (milho, soja, arroz e algodão), S&G (flores) e Rogers (hortaliças). Além dos produtos tradicionais, a empresa também investe em biotecnologia.

A **Syngenta** é uma empresa transnacional com atuação global e forte participação no mercado de proteção de cultivos e sementes. A estratégia de atuação no segmento de defensivos agrícolas consiste na oferta de vasta gama de soluções, inovação e investimentos em marca. Além das vendas diretas e por cooperativas, a **Syngenta** possui ampla rede de distribuidores com certo grau de exclusividade (não são distribuidores totalmente exclusivos, mas a maior parte das vendas é proveniente de produtos da **Syngenta**).

Para aumentar o valor de sua oferta, a **Syngenta** desenvolve atividades de CRM (*Customer Relationship Management*) com clientes selecionados. Esse programa, denominado Programa OTO (*One-to-One*), é baseado em uma plataforma tecnológica em processos que permitem a identificação, diferenciação, interação e personalização da oferta para os clientes.

4.2.2.2 SYNGENTA: A Entrevista

A entrevista (Entrevista n° 2) foi realizada no dia 13 de agosto de 2008 com o gerente de contas-chave da **Syngenta**, executivo responsável pela análise individualizada das necessidades dos clientes, coleta de informações e personalização da oferta. A entrevista teve duração aproximada de 50 minutos.

O entrevistado considerou o método interessante e alinhado com as práticas de planejamento adotadas na empresa, como o PIN (Plano Individual de Negócios) – um método de análise estratégica que está sendo aplicado na **Syngenta**. O método proposto possui similaridades com a estrutura do PIN, no entanto é conceitualmente mais avançado. O entrevistado ressaltou a necessidade de identificar na empresa os apoiadores, agentes neutros e resistentes ao planejamento estratégico, visando superar possíveis barreiras internas. A **Syngenta** considera o conceito de produto expandido, ou seja, a oferta, um somatório de atributos, produtos e serviços. Para aprimorar sua oferta, a **Syngenta** constantemente procura identificar oportunidades e fatores críticos de sucesso, mas ainda falta um método de análise estruturado, como o proposto nesta tese. O entrevistado ressaltou que a próxima etapa para desenvolvimento do método deveria ser uma pesquisa-ação aplicada em uma empresa do setor de defensivos agrícolas, visando identificar as customizações necessárias nos *templates*. O Quadro 23 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 23 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SYNGENTA

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	• Avaliar como envolver apoiadores, neutros e resistentes.
	<i>Template 1.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.4</i>	• Aprimorar o <i>template</i> , detalhar melhor os direcionadores e indicar as implicações operacionais.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 3.2</i>	• Considerado adequado.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	• Inserir análise da viabilidade de neutralizar a desvantagem.
	<i>Template 4.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.4</i>	• Considerado adequado, porém menos relevante que os demais.

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar e detalhar mais esta etapa. • Inserir uma estrutura para plano de ação.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa fundamental. • A métrica deve ser customizada para cada empresa. • Inserir a periodicidade da medição.
O método proposto é relevante?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim.
O método proposto é viável?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim.
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • O método é abrangente. • Durante a aplicação, o método deve ser customizado de empresa para empresa. • O método possui uma “linha lógica” e no final entrega uma conclusão / plano de ação. • Melhorar a visualização dos <i>templates</i> em termos de sinalização dos resultados de cada etapa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 CASO 3: BASF

4.2.3.1 BASF: A Empresa

Fundada em 1865 na cidade de Ludwigshafen (Alemanha), a **BASF** é uma empresa transnacional, com foco na indústria química, com atuação global, seis plantas de produção integrada no sistema *Verbund* (complexos industriais integrados na Alemanha, Bélgica, duas nos Estados Unidos, Malásia e China), além de diversas outras plantas distribuídas em 39 países. Em 1911, a **BASF** instalou sua primeira representação comercial na América do Sul, iniciando a comercialização de anilina, alizarina e anil para a indústria brasileira de produtos têxteis e de couro. Em 1959, a **BASF** instala uma fábrica no Brasil, em Guaratinguetá (SP).

A empresa possui em seu portfólio mais de 8.000 produtos, distribuídos em seis principais segmentos de negócios: Químicos; Plásticos; Petróleo e Gás; Produtos de Performance; Produtos para Agricultura e Nutrição; Soluções Funcionais. Globalmente, a **BASF** faturou €57,9 bilhões em 2007, o que representou um crescimento de 10,2% em

relação ao ano anterior. O segmento de Produtos para Agricultura e Nutrição representou 9% (€5,2 bilhões) desse faturamento.

No Brasil, a **BASF** faturou US\$2,4 bilhões em 2007, com um crescimento de 10% em relação ao ano anterior. Estima-se que 25% (US\$600 milhões) do faturamento sejam provenientes da comercialização de defensivos agrícolas. Seguindo os direcionadores estratégicos da corporação, a divisão de Proteção de Cultivos da **BASF** Brasil enfatiza a inovação e alta participação de mercado. A divisão de Proteção de Cultivos formula grande parte de seus produtos na fábrica da empresa em Guaratinguetá (SP), possui duas estações experimentais (Santo Antônio da Posse/SP; Ponta Grossa/PR) e matriz em São Paulo.

Assim como a **Syngenta**, a **BASF** possui um portfólio de produtos com grande amplitude e profundidade, fornecendo soluções para as principais culturas exploradas no Brasil. Alguns produtos de destaque no portfólio da empresa no Brasil são: fungicidas (Ópera; Comet; Caramba); herbicidas (Basagran; Plateau; Pivot); inseticidas (Fastac; Regent; Standak; Counter); acaricidas (Cascade; Torque; Kumulus). O fungicida Ópera é um dos defensivos agrícolas mais vendidos pela **BASF** no Brasil, principalmente para a cultura da soja. A explicação do sucesso na comercialização desse produto tem um componente externo importante – o alastramento da “ferrugem asiática” nas lavouras de soja do país.

Além dos defensivos agrícolas, a **BASF** fornece soluções relacionadas com sistemas de produção. O sistema de produção *Clearfield*, por exemplo, visa otimizar a produção por meio da combinação de sementes geneticamente avançadas com herbicidas especificamente desenvolvidos para obter maior eficiência no controle de plantas daninhas. Outro exemplo é o sistema *AgCelence* (marca mundial da **BASF**) para o conceito de efeitos fisiológicos positivos que ocorrem nas plantas após a aplicação de determinados fungicidas, ou seja, além de a aplicação do produto gerar o benefício do controle e prevenção de doenças fúngicas, efeitos fisiológicos nas plantas são observados, gerando benefícios como o aumento da produtividade. Em 2007, a **BASF** intensificou, no Brasil, sua estratégia de fortalecimento no setor de sementes por meio de parcerias com a **Monsanto**, a **Embrapa** e a **Pioneer**.

No Brasil, a estrutura de canais de distribuição de defensivos agrícolas da **BASF** assemelha-se à da **Syngenta**. São realizadas vendas diretas e por distribuidores (cooperativas e revendas privadas). Com um grande portfólio de produtos e marcas fortes, a **BASF** consegue manter uma rede de distribuidores com alto grau de exclusividade. Além de investir em atividades de CRM (*Customer Relationship Management*) com clientes finais (Programa ELO), a empresa possui um programa de relacionamento com seus distribuidores, denominado *Aplicou Colheu*. Ultimamente a **BASF** investe em treinamento de capacitação e

desenvolvimento de seus distribuidores, visando personalizar a oferta para os clientes de maior valor e de maior potencial.

4.2.3.2 BASF: A Entrevista

A entrevista (Entrevista n° 3) foi realizada no dia 15 de agosto de 2008 com o Gerente Nacional de Estratégia e Gestão de Clientes da **BASF**, executivo responsável pelas atividades de inteligência de mercado, análise dos competidores, análise de tendências, políticas de Marketing e CRM. A entrevista teve duração aproximada de 1 hora.

O entrevistado discutiu suas experiências anteriores com métodos de planejamento, uma vez que trabalhou por vários anos em uma grande empresa de consultoria empresarial. Explicou também que a **BASF** aplica um método para inteligência de mercado denominado GIM (Gestão de Inteligência de Mercado). Esse método é aplicado para cada unidade de negócio da divisão agrícolas (arroz, especialidades, cereais Centro-Norte, cereais Centro-Sul, cana-de-açúcar Norte; cana-de-açúcar Sul). Embora existam pontos comuns, o método apresentado na tese é mais abrangente e completo conceitualmente. Um ponto levantado durante a entrevista foi, em alguns casos, a dificuldade de definição de grupos estratégicos. O executivo também ressaltou a necessidade de enxergar a oferta de uma maneira mais ampla e não só em termos de produto e cultura atendida. O Quadro 24 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 24 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BASF

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definir a pauta de discussão do comitê em cada reunião. É importante a presença de um mediador externo no comitê estratégico.
	<i>Template 1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inserir o conceito de “princípios estratégicos” no <i>template</i>.
	<i>Template 1.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Este <i>template</i> deve ser mantido para empresas que ainda não possuem uma clara definição de seus segmentos de mercado, em alguns casos, este <i>template</i> pode ser desnecessário.
	<i>Template 1.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Segregar a análise para clientes intermediários e finais.
	<i>Template 2.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 2.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> A empresa deve focalizar suas inovações com base em suas competências distintas.
	<i>Template 2.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fundir o <i>template</i> 2.3 com o 2.4.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma métrica de avaliação para cada indicador de recurso estratégico identificado
	<i>Template 3.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.3</i>	• Considerado adequado e muito relevante.
	<i>Template 4.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	• Melhorar o <i>template</i> com o objetivo de inserir uma estrutura para o plano de ação das diferentes áreas funcionais da empresa.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	• Considerado adequado.
O método proposto é relevante?	Todos	• Sim
O método proposto é viável?	Todos	• Sim
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • O método é coerente com as práticas de planejamento da empresa. • No final, o método deve indicar um resumo com o plano de ação, cronograma e ações específicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 CASO 4: OURO FINO

4.2.4.1 OURO FINO: A Empresa

Fundada em 1987, com foco na produção de soluções para agropecuária, a **Ouro Fino** é empresa brasileira, que possui seu escritório administrativo nas cidades de Ribeirão Preto/SP e fábrica em Cravinhos/SP, além de uma filial internacional em Zapopan (México). A empresa está dividida em quatro unidades de negócio: Saúde Animal (produtos para bovinos, ovinos, caprinos, eqüinos, aves e suínos); Bem-estar Animal (produtos para animais de companhia); *Agrosciences* (linha de sementes de forrageiras e milhos híbridos); Genética (criação e comercialização de gado Nelore de pura origem).

A **Ouro Fino** faturou aproximadamente US\$ 100 milhões em 2007, com um crescimento médio de 25% ao ano. Além de ser um agente relevante no mercado de insumos agropecuários do Brasil, a empresa exporta para mais de 30 países. Cerca de 5% do faturamento da empresa é investido em P&D, tendo lançado 40 produtos nos últimos quatro anos e obtido 11 patentes nos últimos dez.

Empresa tradicional na indústria brasileira de saúde animal, a **Ouro Fino** ocupa a sétima posição em termos de participação de mercado. Recentemente anunciou que investirá R\$ 100 milhões na construção de um complexo industrial em Uberaba/MG para produção de defensivos agrícolas (herbicidas, fungicidas, inseticidas e acaricidas, além de insumos para o processo industrial de açúcar e álcool). A entrada na indústria de defensivos é considerada fundamental para a empresa atingir seu objetivo de tornar-se uma das maiores empresas de agronegócio do Brasil.

Para atuar na indústria de defensivos agrícolas, a **Ouro Fino** terá de ultrapassar as barreiras de entrada, pois sua marca é relativamente reconhecida em todo o território nacional devido à atuação no setor de saúde animal. Em termos financeiros, em 2007, a **Ouro Fino** recebeu uma injeção de capital de R\$ 105 milhões por parte do BNDESPar (empresa de participações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES), que comprou 20% de participação no grupo. A **Ouro Fino** prepara-se para abrir capital nos próximos anos.

Um dos grandes desafios da empresa será a estruturação de um eficiente sistema de canais de distribuição de defensivos agrícolas para o mercado brasileiro. A empresa já possui um sistema de canais de distribuição para produtos de saúde animal, no entanto esse sistema possui distinções se comparado com o sistema utilizado pelas grandes empresas de defensivos agrícolas. Geralmente as grandes lojas para pecuária são distintas dos grandes distribuidores para agricultura. Acredita-se que a estratégia de distribuição seja um dos fatores mais importantes para a entrada da empresa na indústria de defensivo agrícolas.

4.2.4.2 OURO FINO: A Entrevista

A entrevista (Entrevista n° 4) foi realizada no dia 5 de setembro de 2008 com o Coordenador da Divisão de Defensivos Agrícolas da **Ouro Fino**, executivo responsável pela definição das estratégias de entrada e atuação no mercado de defensivos agrícolas. Antes de atuar na **Ouro Fino**, o executivo trabalhou por vários anos na **Dow Agrosciences**. A entrevista teve duração aproximada de 2 horas.

O entrevistado ressaltou a diferença entre o processo de planejamento estratégico em empresas nacionais e internacionais. Enquanto todo o planejamento estratégico

de uma empresa nacional é realizado no país; no caso de empresas estrangeiras, grande parte das diretrizes estratégicas é definida na matriz e comunicada para as subsidiárias. Segundo o entrevistado, dependendo da empresa, o comitê de planejamento estratégico precisa ser composto com representantes regionais, da América Latina, por exemplo. Além do mais, os membros do comitê estratégico precisam coletar informações de suas equipes, procurando gerar um processo de fluxo de informações *bottom-up*. O entrevistado aponta a tendência de as empresas detentoras de biotecnologia despontarem como um novo grupo estratégico dentro da indústria de defensivos agrícolas. Por fim, o entrevistado considera que o método proposto ajuda a empresa na definição de investimentos em recursos. O Quadro 25 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 25 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA OURO FINO

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	• Deve existir um mecanismo de comunicação interna para disseminar as diretrizes estratégicas para toda a organização.
	<i>Template 1.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.3</i>	• Inserir a relevância e o potencial de cada segmento de mercado.
	<i>Template 1.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.2</i>	• Tentar inserir uma métrica para análise.
	<i>Template 2.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	• Desenvolver uma métrica de avaliação para cada indicador de recurso estratégico identificado.
	<i>Template 3.2</i>	• Considerado adequado.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	• As áreas funcionais devem participar no preenchimento deste <i>template</i> .
	<i>Template 4.2</i>	• Considerado adequado e relevante.
	<i>Template 4.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	• Inserir um sistema de acompanhamento do plano de ação proposto.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	• Considerado adequado.
O método proposto é relevante?	Todos	• Sim
O método proposto é viável?	Todos	• Sim
Conclusões	Todos	• O método serve de suporte para a decisão gerencial. • A seqüência de etapas está bem estruturada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 CASO 5: PRODUQUÍMICA

4.2.5.1 PRODUQUÍMICA: A Empresa

A **Produquímica**, fundada em 1965 pela família Schultz, é uma empresa nacional especializada em química, com a matriz situada em São Paulo/SP. A partir de 1982, a **Produquímica** realiza aquisições (**Somipal; Engecolor; Reluz Química; Adesol; Agritec**), que auxiliaram no crescimento do grupo. Em 2007, a empresa teve seu controle adquirido pela Artesia Gestão de Recursos, que ficou com 54% de participação contra 44% da família Schultz.

Em 2007, o grupo faturou aproximadamente US\$237 milhões, em quatro áreas de negócios: Nutrição Vegetal; Nutrição Animal; Indústria Química; Tratamento de Água. Além do escritório da matriz em São Paulo/SP, o grupo possui dez fábricas espalhadas pelo Brasil: Mauá/SP; três fábricas em Suzano/SP; Cubatão/SP; Jacareí/SP; São José dos Campos/SP; Varginha/MG; Igarassu/PE; Marechal Deodoro/AL.

Embora a empresa não possua defensivos agrícolas em seu portfólio, a **Produquímica** tem grande atuação na agropecuária por meio dos produtos para nutrição vegetal e para nutrição animal. Na área de negócios Nutrição Vegetal os principais segmentos de produtos da empresa são os fertilizantes de solo, os fertilizantes foliares e os fertilizantes para o tratamento de sementes. Na divisão de Nutrição Vegetal, as principais marcas da empresa são: Agroblen (fertilizante NPK de liberação controlada); Amigo (fertilizante foliar); Triunfo (fertilizante foliar). Além de fornecedor de insumos para aplicação direta na agricultura e pecuária, o grupo também atua em outros elos do agronegócio por meio do fornecimento de insumos industriais para o setor sucroalcooleiro, por exemplo.

Em geral, as empresas de fertilizantes utilizam um sistema de distribuição semelhante ao de defensivos agrícolas, ou seja, vendas diretas, cooperativas e revendas privadas. Grande parte dos distribuidores adquire fertilizantes para complemento da linha de produtos. As formulações convencionais de macronutrientes (NPK) para aplicação em grande quantidade e para culturas extensivas (soja, milho, algodão, entre outras) geralmente são comercializadas diretamente ou por meio de comissão, que é a prática em que o distribuidor

apenas faz a intermediação da venda e recebe uma comissão em função do preço e volume negociados. As grandes empresas neste mercado são **Bunge (IAP; Manah; Ouro Verde e Serrana)** e **Mosaic (Cargill Fertilizantes)**.

No caso da **Produquímica**, a maioria dos fertilizantes comercializados não se enquadra no mercado convencional. São produtos de especialidades para aplicação de solo com liberação controlada, formulações de micronutrientes, fertilizantes foliares e para tratamento de sementes. Embora, em média, esses produtos representem volumes de vendas inferiores aos fertilizantes convencionais, são atrativos para os distribuidores em termos de margem de lucro.

4.2.5.2 PRODUQUÍMICA: A Entrevista

A entrevista (Entrevista n.5) foi realizada no dia 5 de setembro de 2008 com o Diretor Comercial da **Produquímica**, executivo responsável pelas definições das políticas e estratégias comerciais da empresa. A entrevista teve duração aproximada de 1 hora.

O entrevistado considera objetivo e prático o método proposto e ressalta como ponto forte o fato de a estrutura de análise promover o raciocínio e o questionamento. Segundo o entrevistado, os conceitos apresentados no método refletem as práticas de planejamento realizadas na empresa de uma forma mais estruturada e didática. Dessa forma, o método proposto facilita o pensamento estratégico. No entanto, muitas decisões da alta administração precisam ser realizadas de forma dinâmica e imprevisível e, nestes casos, a utilização de métodos formais é mais difícil. O Quadro 26 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 26 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PRODUQUÍMICA

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 1.4</i>	• Considerado adequado.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	• Considerado adequado e relevante.
	<i>Template 2.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 2.3</i>	• Inserir uma análise da inovação na linha de produtos atual e o risco de “canibalização”. • Analisar o <i>timing</i> para inserir inovações.
	<i>Template 2.4</i>	• Considerado adequado.

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 3.2</i>	• Utilizar critérios objetivos para avaliação de pontos fortes e fracos.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.2</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.3</i>	• Considerado adequado.
	<i>Template 4.4</i>	• Deixar mais clara a utilidade prática desta análise.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	• Considerado adequado.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	• A métrica para análise de desempenho financeiro depende do nível organizacional que está sendo monitorado.
O método proposto é relevante?	Todos	• Sim.
O método proposto é viável?	Todos	• Sim.
Conclusões	Todos	• O método é objetivo e prático. • O método engloba teoricamente as práticas de planejamento realizadas pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6 CASO 6: SIPCAM ISAGRO

4.2.6.1 SIPCAM ISAGRO: A Empresa

A **SipCam-Oxon** é um grupo italiano, com foco na indústria química, que faturou €270 milhões em 2007. As principais classes de produtos, em termos de faturamento, são: herbicidas (38%); fungicidas (35%); inseticidas (21%); nutrição vegetal (3%); outros (3%). O grupo italiano **Isagro** possui foco em agroquímicos. Em 2007, o grupo faturou globalmente €195 milhões, um crescimento de 25% em relação ao ano anterior.

A **SipCam Isagro** foi criada no Brasil, em 2006, como resultado da associação dos grupos italianos **SipCam-Oxon** e **Isagro**. No entanto, antes dessa associação, a **SipCam** já atuava no mercado brasileiro de defensivos desde o ano de 1979. No Brasil a matriz da empresa está localizada na cidade de Uberaba/MG, com cinco unidades de formulação: pó molhável (inseticidas, acaricidas e fungicidas); suspensão concentrada (herbicidas); suspensão

concentrada (inseticidas, acaricidas e fungicidas); concentrados emulsionáveis (inseticidas, acaricidas e fungicidas); granulado dispersível (WG).

Em 2007, a **SipCam Isagro** faturou no Brasil aproximadamente US\$ 100 milhões por meio da comercialização de defensivos agrícolas principalmente para citros, soja, fruticultura e horticultura, algodão, milho e cana-de-açúcar. O portfólio de produtos da **SipCam Isagro** é constituído por inseticidas, herbicidas, fungicidas e acaricidas. Além de comercializar os produtos para os produtores rurais, a **SipCam Isagro** também atua no mercado industrial, formulando produtos para outras empresas.

A **SipCam Isagro** é uma empresa de atuação mais concentrada em termos de mercado, sendo sua participação na cultura de citros mais destacada em relação às outras culturas. A empresa não aparece entre as dez maiores participações de mercado consolidado para defensivos agrícolas no Brasil, no entanto está entre as cinco maiores no mercado de citros. Alguns produtos de destaque para citricultura são: Sipcatin (acaricida); Tiomet (inseticida); Mancozeb (fungicida).

O sistema de distribuição da empresa também é baseado em vendas diretas, por cooperativas e revendas privadas. A profundidade e amplitude do portfólio de produtos da **SipCam Isagro** são menores quando comparados com **BASF**, **Bayer** e **Syngenta**. Assim, a empresa possui pouca exclusividade nos distribuidores, geralmente atuando com produtos complementares para o portfólio do distribuidor.

4.2.6.2 SIPCAM ISAGRO: A Entrevista

A entrevista (Entrevista n. 6) foi realizada no dia 8 de setembro de 2008 com o Gerente de Marketing Estratégico da **SipCam Isagro**, executivo responsável pelas atividades de inteligência de mercado, planejamento estratégico e análises dos clientes e concorrentes. A entrevista teve duração aproximada de 2 horas.

O entrevistado considerou o método interessante e alinhado com as práticas de planejamento realizadas na empresa. Durante a entrevista, foi ressaltada a importância da aplicação do método para alinhar as expectativas de diferentes *shareholders* e *stakeholders* das corporações. Ainda foi apontada como ponto forte do método a base teórica e conceitual utilizada. O entrevistado ressaltou a necessidade de agentes externos participarem do processo

de análise, principalmente na etapa de análise do valor da oferta. Segundo o respondente, muitos métodos de análise falham na identificação de pontos fortes e fracos por utilizarem somente opiniões internas, que podem ser distorcidas por tradicionalismos, falta de informação ou interesse pessoal. Nesse sentido, a utilização de pesquisas de mercado, grupos de foco com clientes e a consulta de especialistas, pode enriquecer o processo de análise. O Quadro 27 mostra os comentários e sugestões do entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

QUADRO 27 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SIPCAM ISAGRO

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Identificação do objeto de análise	<i>Template 1.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Alta administração deve participar do comitê para direcionamento e monitoramento, no entanto a execução das análises deve ser realizada por um grupo gerencial especialmente formado para essa atividade. Diretoria deve ter a função de validar as análises realizadas.
	<i>Template 1.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inserir também os objetivos de curto prazo.
	<i>Template 1.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado. Importante como ferramenta para priorização de mercados.
	<i>Template 1.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
Etapa 2 Análise do Valor da Oferta	<i>Template 2.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado. Necessidade de preencher este <i>template</i> com opiniões externas (clientes finais, distribuidores, especialistas, entre outros).
	<i>Template 2.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 2.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 2.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado e muito relevante.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 3.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
Etapa 4 Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 4.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 4.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
	<i>Template 4.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> O resultado deste <i>template</i> deve ser uma gama de diretrizes objetivas para a elaboração de um plano de ação específico.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerado adequado.
O método proposto é relevante?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> Sim.
O método proposto é viável?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> Sim.
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> O método tem utilidade prática. O método deve ser aplicado com auxílio de agentes externos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta seção do trabalho descreveu os estudos de caso realizados. A próxima seção da tese irá discutir os resultados obtidos e as implicações da pesquisa de campo para a estruturação final do método de análise interna proposto nesta tese.

4.3 Resultados e Discussão

Os resultados dos estudos de caso foram analisados por meio da categorização e comparação das respostas, conforme técnica proposta por Yin (2001). Desse modo, os comentários e sugestões realizados para cada etapa do método proposto foram agrupados e analisados conjuntamente. O Quadro 28 mostra a consolidação dos resultados obtidos nos estudos de caso.

QUADRO 28 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO REALIZADOS

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
<p>Etapa 1 Identificação do objeto de análise</p>	<p><i>Template 1.1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o comitê seja multifuncional. • É interessante conter uma pauta predefinida para cada reunião. • Avaliar como envolver apoiadores, neutros e resistentes. • É importante a presença de um mediador externo no comitê estratégico. • Deve existir um mecanismo de comunicação interna para disseminar as diretrizes estratégicas para toda a organização. • Alta administração deve participar do comitê para direcionamento e monitoramento, no entanto a execução das análises deve ser realizada por um grupo gerencial especialmente formado para essa atividade. • Diretoria deve ter a função de validar as análises realizadas.
	<p><i>Template 1.2</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir o conceito de “princípios estratégicos” no <i>template</i>. • Inserir também os objetivos de curto prazo.
	<p><i>Template 1.3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este <i>template</i> deve ser mantido para empresas que ainda não possuem uma clara definição de seus segmentos de mercado, em alguns casos, este <i>template</i> pode ser desnecessário. • Inserir a relevância e o potencial de cada segmento de mercado. • Importante como ferramenta para priorização de mercados.
	<p><i>Template 1.4</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dever estar alinhada com os objetivos corporativos.
<p>Etapa 2 Análise do Valor da Oferta</p>	<p><i>Template 2.1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segregar a análise para clientes intermediários e finais. • Necessidade de preencher este <i>template</i> com opiniões externas (clientes finais, distribuidores, especialistas, entre outros).
	<p><i>Template 2.2</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar inserir uma métrica para análise.
	<p><i>Template 2.3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações dependem em grande parte das estratégias corporativas, portanto o método precisa contemplar este alinhamento. • A empresa deve focalizar suas inovações com base em suas competências distintas. • Inserir uma análise do impacto da inovação na linha de produtos atual e o risco de “canibalização”. • Analisar o <i>timing</i> para inserir inovações.

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
	<i>Template 2.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar o <i>template</i>, detalhar melhor os direcionadores e indicar as implicações operacionais. • Fundir o <i>template 2.3</i> com o 2.4.
Etapa 3 Análise de Recursos Estratégicos	<i>Template 3.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma métrica de avaliação para cada indicador de recurso estratégico identificado.
	<i>Template 3.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir uma métrica para análise de eficiência e eficácia. • Utilizar critérios objetivos para avaliação de pontos fortes e fracos.
Etapa 4 Delimitação de Estratégias de Gerenciamento de Recursos	<i>Template 4.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar as desvantagens que deverão ser anuladas com mais urgência. • Inserir análise da viabilidade de neutralizar a desvantagem. • As áreas funcionais devem participar no preenchimento deste <i>template</i>.
	<i>Template 4.2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado (todos os casos).
	<i>Template 4.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado adequado (todos os casos).
	<i>Template 4.4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar mais clara a utilidade prática desta análise.
Etapa 5 Direcionadores para Estratégias Funcionais	<i>Template 5.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar e detalhar mais esta etapa. • Inserir uma estrutura para plano de ação. • Inserir um sistema de acompanhamento do plano de ação proposto. • O resultado deste <i>template</i> deve ser uma gama de diretrizes objetivas para a elaboração de um plano de ação específico.
Etapa 6 Análise do Desempenho Competitivo	<i>Template 6.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A métrica deve ser customizada para cada empresa. • Inserir a periodicidade da medição. • A métrica para análise de desempenho financeiro depende do nível organizacional que está sendo monitorado.
O método proposto é relevante?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim (todos os casos).
O método proposto é viável?	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim (todos os casos).
Conclusões	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • O método está bem organizado em termos de seqüência de etapas. • O método é abrangente. • Durante a aplicação o método deve ser customizado de empresa para empresa. • O método possui uma “linha lógica” e no final entrega uma conclusão / plano de ação. • Melhorar a visualização dos <i>templates</i> em termos de sinalização dos resultados de cada etapa. • O método é coerente com as práticas de planejamento da empresa. • No final o método deve indicar um resumo com o plano de ação, cronograma e ações específicas. • O método serve de suporte para a decisão gerencial. • A seqüência de etapas está bem estruturada. • O método é objetivo e prático. • O método engloba teoricamente as práticas de planejamento realizadas pelas empresas. • O método tem utilidade prática. • O método deve ser aplicado com auxílio de agentes externos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Identificação do objeto de análise” e tem como objetivo preparar a organização para a

realização do planejamento estratégico competitivo. Esta etapa é constituída por quatro *templates*.

O *Template 1.1*, “Comitê de Decisões Estratégicas Competitivas”, tem o objetivo de formalizar o grupo responsável pelo planejamento estratégico competitivo na organização. Esse comitê deve ser multifuncional, ou seja, ser composto por membros com diferentes responsabilidades funcionais dentro da organização. Como resultado da análise das sugestões realizadas pelos executivos entrevistados, as seguintes modificações foram realizadas na estrutura preliminar proposta para o *Template 1.1*:

- além dos membros decisores do comitê (alta administração da empresa), foi inserida uma equipe responsável pela execução das análises. Assim, em cada reunião, os decisores discutem o planejamento com base nas análises realizadas pelo grupo de execução;
- a agenda periódica de reuniões estratégicas vem acompanhada da pauta específica para cada reunião;
- ao final de cada reunião estratégica, deverá ser elaborado um plano de comunicação interna das estratégias competitivas, visando disseminar as informações pertinentes para os diferentes *shareholders* e *stakeholders* da organização;
- a presença de um mediador externo no comitê estratégico já era considerada na estrutura preliminar, no entanto a importância da participação desse tipo de agente foi reforçada nas instruções do método.

O *Template 1.2*, “Objetivos Corporativos”, tem o objetivo apresentar as diretrizes corporativas com o intuito de direcionar o planejamento estratégico competitivo, evitando inconsistências entre esses dois níveis de estratégias. A partir dos estudos de caso, as seguintes modificações foram realizadas na estrutura preliminar:

- foi acrescentado um campo para inserção de princípios estratégicos corporativos;
- foi inserido um campo para preenchimento de diretrizes de curto prazo, visando alinhar a estratégia competitiva com o momento atual da organização no mercado.

No *Template* 1.3, “Determinação dos pares produto/mercado”, as ofertas da organização são alinhadas com os diferentes segmentos de mercado atendidos. O objetivo é identificar e priorizar os segmentos de mercado mais relevantes, além de analisar de forma distinta cada segmento de mercado. A partir dos estudos de caso, a seguinte modificação foi realizada na estrutura preliminar desse *template*:

- foi inserida a análise de relevância atual (participação desse mercado no faturamento total da empresa) e potencial (tamanho do mercado) dos segmentos de mercado.

No *Template* 1.4, “Identificação de Grupos Estratégicos”, os planejadores identificam os grupos estratégicos que atuam no mercado e posicionam a empresa dentro de um desses grupos. A partir deste ponto serão consideradas concorrentes diretos aquelas empresas que pertencem ao mesmo grupo estratégico. Todos os executivos entrevistados consideraram adequada essa fase do método de análise, ressaltando que as estratégias competitivas deverão ser alinhadas com os objetivos corporativos da organização, alinhamento já proposto no *Template* 1.2. Assim, não foi realizada nenhuma modificação neste *template* em relação ao apresentado na proposta preliminar.

A segunda etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Análise do Valor da Oferta” e tem como objetivo analisar as características da oferta atual da empresa e definir possibilidades de aumentar seu valor relativo. Essa etapa é constituída por quatro *templates*.

O *Template* 2.1, “Atributos que compõem a oferta”, tem como objetivo caracterizar a oferta da empresa, para cada segmento de mercado, em termos de custos e benefícios. A partir dos estudos de caso, as seguintes modificações foram realizadas na estrutura preliminar:

- foi inserido um campo para indicação do tipo de cliente que está sendo considerado na análise (cliente final ou intermediário);
- foi ressaltada nas instruções de preenchimento a importância da utilização de fontes externas (opiniões de clientes, especialistas, fornecedores, distribuidores, entre outros) para preenchimento deste *template*.

O *Template 2.2*, “Diferenciais da Oferta”, tem como objetivo comparar a oferta da empresa com a dos concorrentes diretos. Este *template* foi considerado adequado por todos os entrevistados, a única observação realizada foi inserção de métricas para análise dos diferenciais. Essa observação foi inserida nas instruções desse *template*.

No *Template 2.3*, “Inovações nos Atributos da Oferta”, é realizada uma análise das possibilidades de inovações para aumentar o valor da oferta e/ou neutralizar desvantagens em relação à oferta dos concorrentes. Algumas sugestões para aperfeiçoar este *template* foram obtidas nos estudos de caso. Primeiro, foi ressaltada a importância de considerar as competências essenciais da organização para criação de inovações. Segundo, dependendo do tipo de inovação é preciso analisar o *timing* e o impacto para a linha atual de produtos da empresa. Essa ressalva refere-se principalmente a inovações relacionadas à inserção de novos produtos. Essa observação foi inserida nas instruções da análise de inovações nos atributos da oferta.

O *Template 2.4*, “Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta”, visa definir a proposição de valor da oferta para o cliente (*customer value proposition*). Essa declaração é resultado das análises realizadas nos *templates 2.2* e *2.3*. Um entrevistado sugeriu a fusão do *template 2.4* com o *2.3*. Essa sugestão não foi considerada pertinente por duas razões. Primeira, conforme citado anteriormente, o *template 2.4* não é proveniente apenas da análise *2.3*, mas também da análise *2.2*. Segundo, o *template 2.4* é o resultado da segunda etapa do método proposto e os direcionadores de valor serão a base para realização da terceira etapa deste método, portanto, considera-se mais adequado manter a estrutura de análise *2.4* destacada em relação às anteriores. A partir dos estudos de caso, a seguinte modificação foi realizada na estrutura preliminar:

- foi inserido um campo para definição da abordagem da proposição de valor, com três possibilidades de escolha (“todos os benefícios”; “pontos favoráveis de diferenciação”; “foco ressonante”), conforme tipologia proposta por Anderson, Narus e Rossum (2006).

A terceira etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Análise de Recursos Estratégicos” e tem como objetivo analisar os recursos da organização para identificar vantagens, paridades e desvantagens comparativas em relação aos concorrentes. Esta etapa do método é constituída por dois *templates*.

No *Template 3.1*, “Indicadores de Recursos Estratégicos”, a partir dos direcionadores de valor, identificados na segunda etapa do método, são definidos indicadores de recursos estratégicos. Na impossibilidade de identificação de recursos estratégicos, conforme proposto por Godfrey e Hill (1995), serão definidos indicadores que expressam o resultado da combinação de recursos da organização. A partir dos estudos de caso, a seguinte modificação foi realizada na estrutura preliminar:

- foi inserido um campo para a descrição da métrica utilizada para avaliar cada indicador de recursos estratégicos definido na análise.

O *Template 3.2*, “Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos”, é utilizado para identificar posições de desvantagens, paridade e vantagem comparativas em recursos da organização em relação a seus concorrentes. As análises de eficiência e eficácia dos recursos deverão ser realizadas em comparação aos concorrentes. As identificações de pontos fortes, pontos neutros e pontos fracos são realizadas com base no desempenho relativo da organização em relação aos competidores.

A quarta etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos” e tem como objetivo direcionar as estratégias para desvantagem comparativas, paridade comparativa, vantagem comparativa e desdobramento de recursos estratégicos. Esta etapa do método é constituída por quatro *templates*.

No *Template 4.1*, “Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos”, serão definidas estratégias para neutralizar desvantagens comparativas em recursos. A partir dos estudos de caso, as seguintes modificações foram realizadas na estrutura preliminar:

- foi inserido um campo para análise da prioridade para neutralizar as desvantagens comparativas;
- foi ressaltada, na instrução de preenchimento, a importância de envolver profissionais das áreas funcionais nesta análise.

Os *Templates 4.2* e *4.3*, “Estratégias para Paridade Comparativa em Recursos” e “Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos”, são utilizados para delinear estratégias de obtenção de novas vantagens comparativas e proteção de recursos, respectivamente. Esses *templates* foram considerados adequados por todos os entrevistados.

Assim, não foram realizadas modificações na estrutura preliminar. O *Template* 4.4, “Oportunidades para Desdobramento de Recursos”, também foi considerado adequado em todas as entrevistas, a única ressalva foi feita em relação à relevância dessa análise. A relevância do desdobramento de recursos já foi evidenciada nesta tese, na revisão de literatura, conforme texto de Fahy (1999).

A quinta etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Direcionadores para Estratégias Funcionais” e tem como objetivo direcionar as estratégias funcionais da organização. Nesta etapa, para cada indicador de recursos estratégicos, com base nas etapas anteriores do método, são indicados os direcionadores de eficiência e eficácia. Esta etapa do método é constituída por um *template*. Os executivos entrevistados ressaltaram a importância de um plano de ação específico com cronograma e responsabilidades definidas para cada área funcional. No entanto, este plano de ação específico extrapola o escopo das estratégias competitivas por ser uma atividade típica do nível de estratégias funcionais, conforme proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000).

A sexta e última etapa proposta para o método de análise interna foi denominada “Análise do Desempenho Competitivo” e tem como objetivo definir a métrica para análise do desempenho competitivo da organização. Esta etapa é constituída por um *template*. Seguindo a proposta de Hunt (2000a), a métrica de análise de desempenho competitivo foi baseada em indicadores financeiros e um sistema de apoio que refletem os demais objetivos da organização. Os executivos entrevistados concordaram com o sistema de análise, ressaltando alguns pontos que foram inseridos nas instruções de preenchimento, sendo estes:

- a métrica de análise de desempenho deve ser customizada para cada empresa;
- a periodicidade de medição deve ser estipulada previamente, no entanto ela depende das características de cada mercado.

A partir das análises dos estudos de caso foram realizadas adequações na estrutura preliminar do método de análise interna. Essa estrutura aprimorada e validada pelos executivos resultou na versão final do método de análise interna das organizações, proposto nesta tese. Essa versão final do método será apresentada no próximo capítulo desta tese. Ressalta-se que todos os entrevistados consideram o método proposto viável e relevante. O método também foi considerado bem estruturado em termos de seqüência de etapas, abrangente, coerente, objetivo e prático.

5 MÉTODO PARA ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta o Método de Análise Interna das Organizações proposto nesta tese, resultado do método preliminar elaborado pelo autor, a partir da revisão de literatura, combinado com as contribuições provenientes da pesquisa de campo. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. o método baseia-se no modelo de competição proposto pela RAT;
2. o escopo da análise focaliza o gerenciamento de recursos da empresa, portanto é um método de análise interna;
3. o método é genérico para empresas inseridas em um contexto de competição. O método elaborado não é direcionado para atender às necessidades de empresas inseridas em mercados controlados ou protegidos, ou em condição de monopólio. Também não é adequado para casos de “competição perfeita”. Neste estudo, o método foi submetido à análise de executivos que atuam na indústria de defensivos agrícolas no Brasil;
4. o método visa facilitar a análise competitiva, sendo, portanto, utilizado no escopo de produtos/mercados na unidade de negócio. O método não visa atender às necessidades requeridas para elaboração de estratégias corporativas;
5. trata-se de um método e não de um modelo, portanto não é uma representação da realidade e também sua aplicação não assegura o poder de predição;
6. o método deve operacionalizar conceitos para utilização prática no cotidiano das empresas, portanto deve atender às necessidades dos executivos;
7. o método deve ser o mais simples e prático possível;
8. o método deve fornecer informações suficientes para a definição de estratégias e planos de ação, sem, no entanto, ter a pretensão de ser uma “ferramenta” única, dispensando qualquer outro tipo de análise.

O método foi elaborado em uma estrutura seqüencial de 6 etapas. Cada etapa possui *templates* que visam facilitar o processo de análise. O método é constituído por 16 *templates* no total. Cada *template* refere-se a uma fase da análise interna. A Figura 20 mostra a estrutura geral do método.

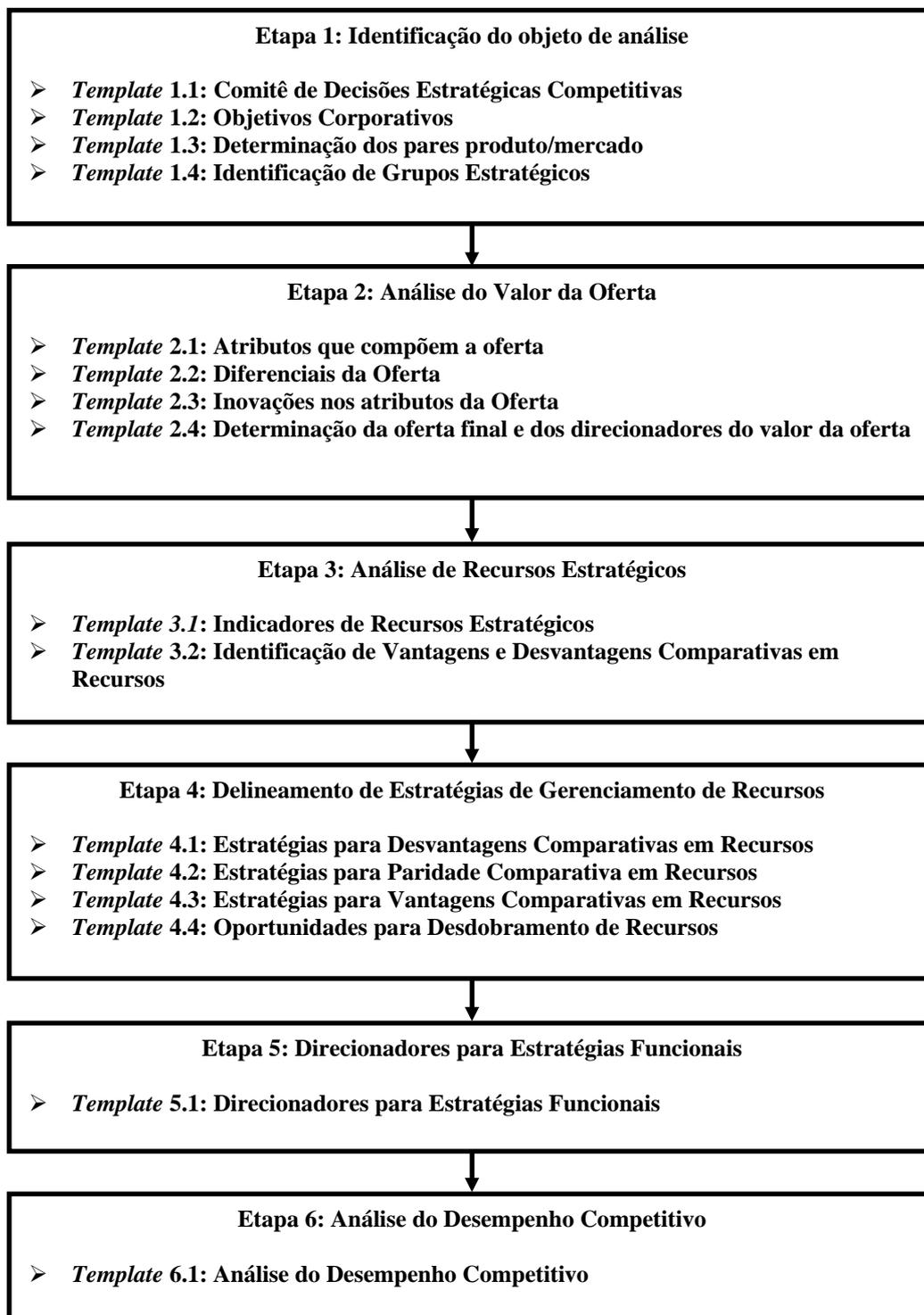


FIGURA 20 – ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO DE ANÁLISE INTERNA PROPOSTO NA TESE
Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método de análise interna, os respectivos *templates*, instruções e exemplos de preenchimento.

5.1 Etapa 1: Identificação do objeto de análise

A primeira etapa do método visa preparar a empresa para o início do processo de análise. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

- **(1.1) Identificação dos executivos ou formação do comitê de decisões estratégicas:** Caso a empresa tenha bem definido, em sua estrutura organizacional, quem são os executivos responsáveis pelas decisões estratégicas, eles devem ser identificados para que desenvolvam junto o processo de análise. Caso a empresa não possua essa definição com clareza, deverá ser formado um comitê interno para realizar a análise. Em ambos os casos, os profissionais responsáveis pela análise devem ser da alta administração, com autonomia para decisões estratégicas e com aprovação e apoio dos executivos superiores e/ou proprietários. Essa atividade deve ser preenchida no *Template 1.1* (Quadro 29).

QUADRO 29 – *TEMPLATE 1.1: COMITÊ DE DECISÕES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS*

Template 1.1: Comitê de Decisões Estratégicas Competitivas	
Nome da Empresa:	
Unidade de Negócio:	
Líder do Comitê:	
Membros decisores internos	
Membros executores internos	

Membros externos	
Vigência do Comitê	
Agenda Anual e Pauta das Reuniões do Comitê	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Template 1.1* é a base para identificação do comitê de decisões de estratégias competitivas. Inicialmente são identificadas a empresa e a respectiva unidade de negócio que será analisada. Ressalta-se que a ferramenta de análise interna foi desenvolvida para utilização na unidade de negócio da organização. O comitê deverá possuir um líder, recomenda-se que o líder seja o executivo-chefe da unidade de negócio analisada. Em seguida são relacionados os membros decisores internos do comitê estratégico. Recomenda-se um representante de cada área funcional da unidade de negócio, sendo este representante o líder da área, conforme organograma da organização. O comitê também será formado por membros executores do planejamento estratégico, que formarão a equipe responsável pela viabilização das análises necessárias para o planejamento. Assim, os executores apresentam as análises para os decisores, que serão responsáveis pelo direcionamento e validação do planejamento estratégico proposto.

O comitê será responsável pela análise estratégica, e cada membro deverá ser responsável pela disseminação de diretrizes, coleta de informações e elaboração de planos específicos para sua área funcional, delegando atividades para seus subordinados. Quando for necessário, membros externos (consultores, fornecedores, clientes, entre outros) poderão participar do comitê. Ressalta-se que a participação de membros externos é considerada importante em vários casos para mediar as discussões, ajudar na implementação do método de análise e contribuir com uma visão externa.

O planejamento estratégico competitivo deverá ser constante na organização, no entanto, para fins de avaliação do sistema e dos resultados obtidos, sugere-se a determinação de um período de vigência para o comitê. Esse período depende de cada situação, no entanto sugere-se uma avaliação bianual do modelo. Por fim, devem ser definidas a periodicidade e a agenda para as reuniões sobre estratégia competitiva. Ressalta-se que cada reunião deverá contar com a participação de todos os membros do comitê e a pauta deve ser restrita às discussões relacionadas com estratégias competitivas. O Quadro 30 exemplifica o preenchimento do *Template 1.1*.

QUADRO 30 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 1.1*

Template 1.1: Comitê de Decisões Estratégicas Competitivas da Brasil Defensivos Agrícolas	
Nome da Empresa:	Brasil Indústria Química
Unidade de Negócio:	Brasil Defensivos Agrícolas
Líder do Comitê:	Diretor Superintendente
Membros decisores internos	Diretor Financeiro
	Diretor Comercial
	Diretor de Recursos Humanos
	Diretor Técnico e Industrial
	Diretor de Logística
	Diretor de Tecnologia da Informação
Membros executores internos	Gerente de Planejamento Estratégico
	Gerente Comercial
	Gerente de Marketing
	Gerente de Recursos Humanos
	Gerente de Operações
	Gerente de Tecnologia da Informação
Membros externos	Consultor em Planejamento Estratégico
Vigência do Comitê	01/05/2009 – 30/04/2011
Agenda Anual e Pauta das Reuniões do Comitê	04/05/2009 – Pauta: Formalização do comitê; Apresentação do método de trabalho; Plano de comunicação dos resultados.
	01/06/2009 – Pauta: Análise dos grupos estratégicos; Análise do valor da oferta atual; Plano de comunicação dos resultados.
	06/07/2009 – Pauta: Análise de modificações na oferta; Análise de recursos estratégicos; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.
	03/08/2009 – Pauta: Análise de recursos estratégicos; Análise das estratégias funcionais; Análise de desempenho; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.
	14/09/2009 – Pauta: Reestruturação do plano estratégico; Análise de desempenho; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.
	05/10/2009 – Pauta: Análise de desempenho; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.
	09/11/2009 – Pauta: Reestruturação do plano estratégico; Análise de desempenho; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.
	07/12/2009 – Pauta: Análise de desempenho; Plano de comunicação dos resultados; Definição de próximos passos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- **(1.2) Análise dos Objetivos Corporativos:** Apesar de a análise ser voltada para a unidade de negócio, deve-se analisar a missão, a visão, os objetivos, os valores, os princípios estratégicos e as metas corporativas, para que toda a análise esteja baseada nessas diretrizes, evitando, assim, ações contraditórias dentro da empresa. Essa atividade visa manter a consistência vertical entre as estratégias corporativa e competitiva da organização. Esta fase também indica a diretriz de curto-prazo da organização. Essa atividade deve ser preenchida no *Template 1.2* (Quadro 31).

QUADRO 31 – *TEMPLATE 1.2: OBJETIVOS CORPORATIVOS*

Template 1.2: Objetivos Corporativos	
Missão:	
Visão:	
Valores:	
Princípios estratégicos:	
Objetivos corporativos:	
Metas corporativas:	
Diretrizes de curto prazo:	
Direcionadores estratégicos:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Template 1.2* é a base para identificação dos objetivos corporativos. Ressalta-se que essa atividade não se refere aos objetivos da estratégia competitiva. Neste momento o comitê estratégico refletirá sobre os objetivos corporativos, definindo diretrizes para o planejamento estratégico competitivo. O comitê deverá analisar a missão, visão, valores, princípios estratégicos, objetivos e metas corporativas, com intuito de identificar os direcionadores para o planejamento estratégico da unidade de negócio. Assim, a identificação dos direcionadores estratégicos é o resultado esperado na atividade 1.2 deste método de análise interna. O Quadro 32 exemplifica o preenchimento do *Template 1.2*.

QUADRO 32 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE* 1.2

Template 1.2: Objetivos Corporativos da Brasil Defensivos Agrícolas	
Missão:	Fornecer soluções diferenciadas para produção de alimentos.
Visão:	Ser reconhecida como a empresa que fornece as melhores soluções para a produção de alimentos no Brasil.
Valores:	Ser uma empresa lucrativa, respeitando nossos funcionários, a comunidade e o meio ambiente.
Princípios estratégicos:	Ser a primeira ou segunda maior empresa (em termos de participação de mercado) nos mercados em que atuamos.
Objetivos corporativos:	Ser a empresa mais lucrativa nos segmentos em que atuamos.
Metas corporativas:	Aumentar nossa margem de lucro operacional em 10% até o ano de 2011.
Diretrizes de curto prazo:	Aumento de margem de lucro.
Direcionadores estratégicos:	Diferenciação; Marca; Ética; Margem de Lucro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- **(1.3) Determinação dos pares produtos/mercados:** A terceira atividade da primeira etapa do método de análise interna é a segmentação de mercados e de produtos. Os executivos podem considerar um único par produto/mercado ou vários pares de produtos/mercados. Quanto mais heterogêneo o mercado-alvo da organização, maior a necessidade de realizar a segmentação de mercado. Quanto maior a heterogeneidade de produtos/serviços, maior a necessidade de segmentação de produtos/serviços. No entanto, quanto maior o número de segmentos, maior a complexidade para a continuidade da análise, pois o planejamento estratégico competitivo deve ser realizado para cada par produto/mercado selecionado. Essa atividade deve ser preenchida no *Template* 1.3 (Quadro 33).

QUADRO 33 – *TEMPLATE* 1.3: DETERMINAÇÃO DOS PARES PRODUTO/MERCADO

Template 1.3: Determinação dos pares produto/mercado	
Variáveis de Segmentação de Mercados:	
Segmentos de Mercado:	(participação no faturamento total ¹ ; faturamento atual com este mercado ² ; potencial de mercado ³)
Variáveis de Segmentação de Produtos/Serviços:	
Segmentos de Produtos/Serviços:	
Pares produto/mercado possíveis:	
Grupo de pares produto/mercado selecionados:	

¹Participação do faturamento do segmento de mercado em relação ao faturamento total da empresa;

²Faturamento obtido com vendas para esse segmento de mercado no último período de apuração;

³Potencial de mercado em termos de faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Template* 1.3 é a base para seleção dos pares produto/mercado que serão analisados. A primeira tarefa é a seleção das variáveis de segmentação de mercado que serão utilizadas. Conforme proposto por Kotler (2002) e Dias (2003), a segmentação de mercado consumidor final pode utilizar os seguintes parâmetros: variáveis demográficas (faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, estado civil, número de unidades domiciliares, nacionalidade, religião, raça, entre outras); socioeconômicas (classe social, renda, escolaridade, ocupação profissional, posse de bens, entre outras); geográficas (países, regiões, Estados, municípios, bairros, entre outras); comportamental (ocasiões de uso, fidelidade, benefícios esperados, entre outras); grau de utilização (contas-chave; usuários pesados, médios ou leves, entre outras); psicográficas (estilo de vida, fatores psicológicos, antropológicos e sociológicos, personalidade, valores, atividades, interesses, opiniões, entre outras).

Já para a segmentação de mercados industriais, conforme proposto por Kotler (2002) e Hutt e Speh (2002), podem ser utilizados os seguintes parâmetros: variáveis geográficas (localização geográfica); variáveis demográficas (setor, porte da empresa, entre outras); variáveis operacionais (tecnologia, índice de utilização, entre outras); variáveis da situação de compras (mercado atendido, tipo da situação de compra, estágio do processo de decisão de compras, natureza dos relacionamentos existentes, critérios de compras, urgência, tamanho do pedido, entre outras); variáveis pessoais (estilo de decisão, confiança, fidelidade, atitudes em relação ao risco, entre outras). As variáveis de segmentação de mercado selecionadas serão a base para a identificação de mercados-alvo da organização.

Para a segmentação de produtos/serviços podem ser utilizadas variáveis relacionadas com a funcionalidade do produto/serviço, características da embalagem, *design*, marcas, canais de distribuição, linhas ou famílias de produtos, serviços agregados, entre outras. As variáveis de segmentação de produtos/serviços selecionadas serão a base para a identificação das diferentes ofertas da organização. Uma vez identificados os segmentos de mercado e de produtos/serviços, a tarefa final é selecionar, entre as combinações possíveis, os pares produto/mercado que serão analisados. Serão selecionados e agrupados os pares mais relevantes, com maior potencial, com distinções acentuadas ou estrategicamente interessantes para a organização. O Quadro 34 exemplifica o preenchimento do *Template* 1.3.

QUADRO 34 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE* 1.3

Template 1.3: Determinação dos pares produto/mercado da Brasil Defensivos Agrícolas	
Variáveis de Segmentação de Mercados:	Região; Mercado atendido
Segmentos de Mercado: (participação no faturamento total ¹ ; faturamento atual com esse mercado ² ; potencial de mercado ³)	(a) Centro-Sul grãos: (30%; R\$150 M; R\$600 M) (b) Centro-Sul fruticultura: (17%; R\$85 M; R\$150 M) (c) Centro-Sul olericultura: (3%; R\$15 M; R\$40 M) (d) Centro-Sul cana-de-açúcar: (15%; R\$75 M; R\$210 M) (e) Norte-Nordeste grãos: (13%; R\$65 milhões; R\$ 250 M) (f) Norte-Nordeste fruticultura: (8%; R\$40 M; R\$ 100 M) (g) Norte-Nordeste olericultura: (2%; R\$10 M; R\$ 25 M) (h) Norte-Nordeste cana-de-açúcar: (12%; R\$60 M; R\$110 M)
Variáveis de Segmentação de Produtos/Serviços:	Canais de Distribuição
Segmentos de Produtos/Serviços:	(1) Comercialização por Distribuidores; (2) Comercialização Direta
Pares produto/mercado possíveis	a1; a2; b1; b2; c1; c2; d1; d2; e1; e2; f1; f2; g1; g2; h1; h2
Grupos de pares produto/mercado (P) selecionados:	P1 (a1); P2 (e1); P3 (a2; e2)

¹Participação do faturamento do segmento de mercado em relação ao faturamento total da empresa;

²Faturamento obtido com vendas para esse segmento de mercado no último período de apuração;

³Potencial de mercado em termos de faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, a relevância, em termos de faturamento, de cada segmento de mercado identificado foi indicada. Também foi indicado o potencial (em termos de faturamento) de cada segmento de mercado. Esses indicadores financeiros visam facilitar a priorização dos mercados que serão analisados. Obviamente, os indicadores utilizados são básicos, quando a administração considerar conveniente, outros indicadores financeiros deverão ser analisados (margem de lucro, retorno sobre o investimento, entre outros). Para analisar os segmentos, outros aspectos também deverão ser considerados, como sinergias entre mercado e tendências de crescimento.

No exemplo anterior, foi selecionada para análise a linha completa de produtos/serviços da empresa para o mercado de produtores de grãos no país. Empresas que atuam em poucos segmentos poderão analisar todos seus mercados-alvo, no entanto, empresas que atuam em diversos segmentos precisam limitar o número de análises, caso contrário, o processo torna-se muito difícil. Para facilitar a análise, vários segmentos de mercado poderão ser fundidos em um só, desde que essa união não prejudique os resultados da análise, o que

depende das características de cada segmento e da oferta da empresa. Destaca-se que o número de segmentos de mercado analisado não deverá ser muito grande, alcançando no máximo cinco segmentos. Para empresas que possuem linhas de produtos muito diversificadas e que atuam em vários segmentos, deverá ser feita uma divisão interna e a análise ser realizada por grupos distintos.

- **(1.4) Identificação de Grupos Estratégicos:** A próxima tarefa do método de análise é a identificação dos grupos estratégicos relevantes que atuam em cada par de produto/mercado selecionado. Serão concorrentes diretos as empresas que compartilham o mesmo grupo estratégico. Quando as estratégias de todos os competidores são convergentes, pode existir um único grupo estratégico para o mercado analisado. A presença de mais de um grupo estratégico no mercado indica uma situação de competição direta (entre empresas do mesmo grupo estratégico) e indireta (entre as empresas de diferentes grupos estratégicos). A implicação estratégica da existência de mais de um grupo estratégico no mercado é a decisão de a organização procurar uma posição de destaque em seu grupo estratégico ou decidir pela migração para outro grupo estratégico. Essa atividade deve ser preenchida no *Template 1.4* (Quadro 35).

QUADRO 35 – *TEMPLATE 1.4: IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS*

<i>Template 1.4: Identificação de Grupos Estratégicos</i>	
Parâmetros de segregação	
Grupos estratégicos	
Concorrentes do mesmo grupo estratégico	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um grupo estratégico é formado por concorrentes que, para determinado mercado-alvo, adotam perfis estratégicos semelhantes. Inicialmente, serão selecionados os parâmetros para segregação dos grupos estratégicos existentes. Esses parâmetros estão relacionados com as estratégias (diferenciação, liderança em custo total ou enfoque) e as características similares das empresas (tamanho, cobertura, canais de distribuição, patrocínio de marca, recursos, entre outras). Com os parâmetros selecionados, serão identificados os grupos estratégicos existentes no mercado. Por fim, serão listados os concorrentes diretos da organização, que serão as empresas pertencentes a seu grupo estratégico. O Quadro 36 exemplifica o preenchimento do *Template 1.4*.

QUADRO 36 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE* 1.4

Template 1.4: Identificação de Grupos Estratégicos da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1	
Parâmetros de segregação	Pesquisa e Desenvolvimento; Marca; Patentes; Tamanho; Cobertura; Canais de Distribuição
Grupos estratégicos (G)	<ul style="list-style-type: none"> • G1 (Desenvolvedores de moléculas): formado por empresas de grande porte, com altos investimentos em P&D, com patentes de novas moléculas, marca forte, com ênfase na diferenciação, cobertura em todo o território nacional e sistema de distribuição bem desenvolvido. • G2 (Fabricantes de Genéricos): formado por empresas fabricantes de produtos genéricos, com investimentos discretos em P&D e construção de marca, com ênfase no controle de custos, com cobertura nacional, porém sem distribuidores exclusivos.
Concorrentes do mesmo grupo estratégico (G1)	Brasil Defensivos Agrícolas; Empresa A; Empresa B e Empresa C.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de grupos estratégicos é uma atividade relacionada com a estratégia da unidade de negócio. A segmentação de mercado, por sua vez, ocorre dentro da unidade de negócio. No método proposto nesta tese, a atividade de segmentação de mercado é combinada com a identificação de grupos estratégicos com o intuito de segregar os concorrentes diretos e indiretos. A estratégia competitiva será discutida em relação aos concorrentes diretos, ou seja, aqueles pertencentes ao mesmo grupo estratégico. No exemplo anterior, a **Brasil Defensivos Agrícolas** analisará seu posicionamento competitivo, no par produto/mercado P1 (Centro-Sul grãos), em relação a seus competidores diretos (Empresa A, Empresa B e Empresa C).

As quatro atividades da primeira etapa do método visam identificar o objeto de análise. Essa etapa é importante por tornar a análise interna mais específica, facilitando a elaboração de um plano de ação para a estratégia competitiva. Na segunda etapa do método, que será apresentada a seguir, será analisado o valor da oferta da organização.

5.2 Etapa 2: Análise do Valor da Oferta

A segunda etapa do método visa analisar o valor da oferta da organização. Nesta fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

- **(2.1) Identificação dos atributos que compõem o valor da oferta:** Para a aplicação deste método, o valor da oferta é considerado em termos da relação entre benefícios e custos percebidos pelo consumidor final. Os benefícios englobam aspectos práticos (funcionalidades, desempenho, durabilidade, praticidade, segurança, garantia, atendimento, entre outros) e emocionais (*status*, empatia, tradição, auto-realização, entre outros). Os custos englobam aspectos monetários (preço, prazo, juros, entre outros), tempo (conveniência, espera, preparação, entre outros), energia (levantamento de informações, burocracia, complexidade, entre outros) e psicológicos (riscos, incertezas, racionalidade limitada, entre outros). A oferta, para fins desta tese, é o resultado da composição final, disponibilizada ao consumidor, de todos os elementos do *mix* de marketing (produtos, serviços, canais de distribuição, força de vendas, comunicação e decisões de preço). Esta atividade deve ser preenchida no *Template 2.1* (Quadro 37).

QUADRO 37 – *TEMPLATE 2.1*: ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A OFERTA

Template 2.1: Atributos que compõem a oferta	
Tipo de cliente:	
Benefícios Práticos:	
Benefícios Emocionais:	
Custos Monetários:	
Custos de Tempo:	
Custos de Energia:	
Custos Psicológicos:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme discutido, o valor da oferta é composto por benefícios e custos. O *Template 2.1* deve ser preenchido com os benefícios e custos que compõem a oferta da organização para determinado mercado-alvo. O Quadro 38 exemplifica o preenchimento do *Template 2.1*.

QUADRO 38 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 2.1*

Template 2.1: Atributos que compõem a oferta da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1	
Tipo de cliente: Cliente Final (Produtor Rural)	
Benefícios Práticos:	Controle de pragas e doenças; Aumento da produtividade; Efeito residual; Aumento do lucro por hectare; Segurança na aplicação; Impactos ambientais reduzidos; Conservação das máquinas e equipamentos de aplicação; Assistência técnica do distribuidor; Rapidez de entrega; Garantia do produto.
Benefícios Emocionais:	Imagem positiva da empresa; Reputação do distribuidor.
Custos Monetários:	Custo por hectare; Prazo de pagamento; Taxa de juros; Garantias.
Custos de Tempo:	Tempo para realização do pedido; Tempo de entrega; Tempo de aplicação e de descarte de embalagens.
Custos de Energia:	Procedimento para realização do pedido e acompanhamento da entrega.
Custos Psicológicos:	Análise do resultado da aplicação; Incerteza quanto à procedência do produto (falsificações); Incerteza em relação à entrega do produto; Risco de baixa eficiência na aplicação (práticas equivocadas ou problemas climáticos).

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, foram identificados os principais atributos que definem o valor da oferta (benefícios e custos) da **Brasil Defensivos Agrícolas** para o mercado Centro-Sul de grãos, atendido por distribuidores. Os atributos indicam a composição da oferta atual da empresa. Esses atributos foram segregados em termos de custos e benefícios para o cliente. Como os benefícios e custos da oferta são diferentes, dependendo do tipo de cliente que será analisado, a primeira tarefa desta análise é definir o tipo de cliente analisado (cliente final ou intermediário). No exemplo, a análise foi realizada para o cliente final (produtor rural).

É importante ressaltar que a análise da oferta deve ser uma atividade voltada para percepção do cliente, portanto, é importante uma opinião externa e isenta. Assim, além da experiência dos colaboradores da empresa, muitas vezes é interessante a utilização de pesquisas de mercado e/ou grupos de foco com clientes, fornecedores, distribuidores, especialistas, entre outros, para preenchimento deste *template*. A próxima atividade é a identificação dos diferenciais de benefícios e custos da empresa em relação a seus concorrentes diretos.

- **(2.2) Identificação dos diferenciais entre a oferta da organização e dos concorrentes diretos:** Esta atividade mostrará os diferenciais, em termos de benefícios e

custos, entre a oferta da organização e dos concorrentes. Esta atividade é segregada em duas partes. Primeiro, os atributos distintos na oferta da organização em relação a seus competidores diretos. Segundo, os atributos distintos presentes nas ofertas dos competidores diretos em relação à oferta da organização. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 2.2* (Quadro 39).

QUADRO 39 – *TEMPLATE 2.2: DIFERENCIAIS DA OFERTA*

<i>Template 2.2: Diferenciais da Oferta</i>		
Diferenciais da Oferta da Organização		Manter esse diferencial?
Benefícios Práticos:		Sim-----Não
Benefícios Emocionais:		Sim-----Não
Custos Monetários:		Sim-----Não
Custos de Tempo:		Sim-----Não
Custos de Energia:		Sim-----Não
Custos Psicológicos:		Sim-----Não
Diferenciais da Oferta dos Concorrentes Diretos		Anular esse diferencial?
Benefícios Práticos:		Sim-----Não
Benefícios Emocionais:		Sim-----Não
Custos Monetários:		Sim-----Não
Custos de Tempo:		Sim-----Não
Custos de Energia:		Sim-----Não
Custos Psicológicos:		Sim-----Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre todos os atributos da oferta identificados no *Template 2.1*, serão listados inicialmente quais os exclusivos, em relação aos concorrentes diretos, na oferta da organização. Obviamente, para essa atividade é necessário ter previamente analisado a composição das ofertas dos concorrentes diretos, que deve ser feita de forma análoga à atividade 2.1. Sempre que possível deve ser utilizada uma métrica objetiva para distinguir os atributos da empresa em relação aos concorrentes.

No *Template 2.2* deve ser indicada, para cada atributo distinto, a decisão de manutenção ou não do diferencial. Essa decisão será baseada na relação entre os custos e benefícios associados à manutenção de cada atributo. Em seguida, serão analisados os atributos diferenciais existentes nas ofertas dos concorrentes diretos em relação à oferta da organização. Serão analisados quais desses atributos deverão ser neutralizados, também com a

análise baseada na relação entre custos e benefícios. Para facilitar essa decisão, deverá ser utilizada a Matriz de Custo e Benefício dos Atributos da Oferta apresentada na Figura 21.

Benefício Relativo do Atributo	Grande	Manter ou inserir na oferta em qualquer caso	Manter ou inserir na oferta se a estratégia for de eficácia Retirar ou não inserir na oferta se a estratégia for de eficiência
	Pequeno	Manter ou inserir na oferta se a estratégia for de eficácia Retirar ou não inserir na oferta se a estratégia for de eficiência	Retirar ou não inserir na oferta em qualquer caso
		Baixo	Alto

Custo Relativo do Atributo

FIGURA 21– MATRIZ DE CUSTO E BENEFÍCIO DOS ATRIBUTOS DA OFERTA

Fonte: Elaborada pelo autor.

O valor da oferta pode ser aumentado de três formas. A primeira é com o aumento de benefícios em uma proporção superior ao aumento de custos (eficácia). A segunda é com uma redução de custos em uma proporção maior do que a diminuição de benefícios (eficiência). A terceira é o aumento de benefícios com redução de custos (eficiência e eficácia). Nesta etapa da análise, o comitê de decisões estratégicas competitivas deve elaborar as características da oferta ideal. O Quadro 40 exemplifica o preenchimento do *Template 2.2*.

QUADRO 40 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 2.2*

<i>Template 2.2: Diferenciais da Oferta da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1</i>		
Diferenciais da Oferta da Organização		Manter esse diferencial?
Benefícios Práticos:	Conservação das máquinas e equipamentos	Não
	Rapidez de entrega	Sim
Benefícios Emocionais:	Nenhum diferencial	-
Custos Monetários:	Nenhum diferencial	-
Custos de Tempo:	Tempo de entrega reduzido	Sim
Custos de Energia:	Sistema superior para realização do pedido e acompanhamento da entrega	Sim
Custos Psicológicos:	Garantia de entrega	Sim
Diferenciais da Oferta dos Concorrentes Diretos		Anular esse diferencial?
Benefícios Práticos:	Assistência técnica dos distribuidores	Sim
	Assistência técnica direta	Não
Benefícios Emocionais:	Reputação do distribuidor	Sim
Custos Monetários:	Nenhum diferencial	-
Custos de Tempo:	Nenhum diferencial	-
Custos de Energia:	Informações sobre os produtos	Sim
Custos Psicológicos:	Nenhum diferencial	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, a **Brasil Defensivos Agrícolas** possui um diferencial na velocidade e garantia da entrega de seus produtos. Isso pode ocorrer por vantagens em previsões de vendas, níveis de estoques, logística de distribuição, entre outras. Para tempo de entrega, por exemplo, pode ser utilizada uma métrica objetiva para comparação entre empresas. A empresa considera importante manter esse diferencial. Os produtos da **Brasil Defensivos Agrícolas** também são menos prejudiciais para as máquinas e equipamentos de aplicação, no entanto a empresa acredita que esse atributo não é valorizado pelos consumidores e, portanto, gera custos desnecessários. Por outro lado, o sistema de distribuição da **Brasil Defensivos Agrícolas** possui pior reputação e não consegue prestar assistência técnica com a mesma qualidade de alguns concorrentes diretos. A empresa também não possui assistência técnica direta ao produtor, no entanto, esse atributo não será incluído na oferta, pois os custos relativos são considerados superiores aos benefícios gerados. A estratégia será fortalecer a assistência técnica por meio dos distribuidores. Além da análise dos atributos que atualmente compõem a oferta da organização e dos concorrentes, outros atributos, inovadores, podem ser inseridos. Essa análise é o objetivo da próxima atividade do método.

- **(2.3) Identificação de inovações para a oferta da organização:** Esta atividade consiste na análise de novos atributos que podem ser inseridos com o intuito de aumentar o valor da oferta. De forma análoga à atividade anterior, a modificação da oferta será realizada com a finalidade de melhorar a relação entre benefícios e custos. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 2.3* (Quadro 41).

QUADRO 41 – *TEMPLATE 2.3: INOVAÇÕES NOS ATRIBUTOS DA OFERTA*

Template 2.3: Inovações nos atributos da oferta	
Benefícios Práticos:	
Benefícios Emocionais:	
Custos Monetários:	
Custos de Tempo:	
Custos de Energia:	
Custos Psicológicos:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Template 2.3* deve ser preenchido com atributos inovadores que podem aumentar os benefícios práticos e emocionais e/ou reduzir os custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos da oferta. O Quadro 42 exemplifica o preenchimento do *Template 2.3*.

QUADRO 42 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 2.3*

Template 2.3: Inovações nos atributos da oferta da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par	
Produto/Mercado P1	
Benefícios Práticos:	Assistência técnica personalizada
Benefícios Emocionais:	Comunicação exclusiva por meio de customização em massa
Custos Monetários:	Nenhuma sugestão
Custos de Tempo:	Nenhuma sugestão
Custos de Energia:	Nenhuma sugestão
Custos Psicológicos:	Nenhuma sugestão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Duas ressalvas importantes são feitas para esta análise. Primeiro, as empresas devem focalizar o esforço de inovação de forma coerente com suas competências essenciais. Segundo, no caso do desenvolvimento de um novo produto, é preciso analisar o impacto de sua inserção no portfólio atual. Em alguns casos pode existir “canibalização” de um produto atual, sendo necessário analisar o *timing* e a estratégia para a inserção do novo produto.

Sempre que possível, sugere-se a utilização de métricas para a análise. Para “canibalização” de produtos, por exemplo, pode-se usar a “taxa de canibalização” (porcentagem de vendas de novos produtos tomada de uma linha de produtos existente), conforme proposto por Farris *et al.* (2007).

• **(2.4) Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta:** A última atividade da segunda etapa do método de análise interna é a determinação da oferta final e dos direcionadores de valor da oferta. Os direcionadores de valor da oferta serão a base para a análise de recursos, que é a próxima etapa deste método de análise interna. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 2.4* (Quadro 43).

QUADRO 43 – *TEMPLATE 2.4: DETERMINAÇÃO DA OFERTA FINAL E DOS DIRECIONADORES DO VALOR DA OFERTA*

Template 2.4: Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta	
Oferta Final:	
Foco da proposição de valor:	<input type="checkbox"/> todos os benefícios <input type="checkbox"/> pontos favoráveis de diferenciação <input type="checkbox"/> foco ressonante
Direcionadores do Valor:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O campo “Oferta Final” deverá ser preenchido com os atributos que compõem a oferta total. A oferta final deverá ser descrita em termos de benefícios. As reduções em custos deverão ser traduzidas no formato de benefícios. A totalidade dos benefícios ofertados será acompanhada de custos relativos. Obviamente a organização tentará maximizar a eficácia de sua geração de benefícios com a eficiência nos custos relativos a essa geração de benefícios.

Antes da definição dos direcionadores do “valor” da oferta, deve ser definida a estratégia de proposição de valor que a organização adotará. Conforme tipologia proposta por Anderson, Narus e Rossum (2006), três opções de estratégia de proposição de valor podem ser definidas: “todos os benefícios” (destacar todos os atributos que geram valor para a oferta); “pontos favoráveis de diferenciação” (destacar os atributos que diferenciam a oferta da organização em relação às ofertas dos concorrentes); “foco ressonante” (destacar os atributos principais que justificam para o cliente o valor superior da oferta da organização em relação às ofertas dos concorrentes). O Quadro 44 exemplifica o preenchimento do *Template 2.4*.

QUADRO 44 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 2.4*

Template 2.4: Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1	
Oferta Final:	Soluções inovadoras para o controle efetivo de pragas e doenças, com aumento da produtividade e efeito residual, permitindo o aumento do lucro por hectare. Os produtos devem ser seguros para o ser humano e para o meio ambiente. Deverão ser comercializados por distribuidores de alta reputação e motivados, preparados para o fornecimento de assistência técnica personalizada e de qualidade. A empresa manterá sua imagem forte e oferecerá garantia de seus produtos, entrega rápida e comunicação personalizada. A oferta será competitiva, com custo por hectare e condições de pagamento adequadas em relação às ofertas dos concorrentes diretos.
Foco da proposição de valor:	() todos os benefícios (X) pontos favoráveis de diferenciação () foco ressonante
Direcionadores do Valor:	Portfólio de moléculas; Imagem da empresa; Gerenciamento dos canais de distribuição; Eficiência logística; Lucro dos clientes finais; Comunicação inovadora e personalizada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A oferta final representa os principais benefícios disponibilizados para os clientes. No exemplo anterior, a **Brasil Defensivos Agrícolas** pretende disponibilizar uma oferta de valor superior por meio do atendimento das expectativas principais de seus clientes finais, resumidas no controle de pragas e doenças com conseqüente aumento da produtividade. O lucro do cliente final deve ser avaliado na formação de preço da oferta e as condições de pagamento devem permitir a opção do “prazo-safra”, para permitir o financiamento da produção. A empresa pretende utilizar canais de distribuição com alta reputação e preparados para prestar uma assistência técnica diferenciada. Para isso, a gestão dos canais de distribuição deverá levar em conta aspectos motivacionais, entre eles a lucratividade do distribuidor. Os produtos deverão ser seguros para o meio ambiente, para os aplicadores e para os consumidores e consistentes com as tendências globais. A rapidez e segurança da entrega serão diferenciais da oferta. A personalização da assistência técnica e da comunicação, com técnicas de marketing de relacionamento, por exemplo, serão inovações presentes na oferta.

Analisando as características da oferta final, foi possível identificar os direcionadores básicos de valor. A empresa precisa possuir um portfólio de moléculas adequado, com soluções diferenciadas. A imagem da empresa também foi considerada

relevante para a composição da oferta. Como os principais pontos de diferenciação estão relacionados com os canais de distribuição (assistência técnica, entrega e reputação), o gerenciamento dos canais de distribuição também foi selecionado como um direcionador de valor. A eficiência logística complementa a entrega rápida e garantida. A garantia da lucratividade do distribuidor e do produtor rural é um fator fundamental da oferta, dependente da eficiência em custos e das políticas de preço. Por fim, a comunicação inovadora e personalizada com os clientes completa os direcionadores de valor da oferta.

Os direcionadores de custos não foram citados, pois, nesta análise, são considerados parte obrigatória na definição de táticas funcionais. Assim, a geração de benefícios deverá ocorrer de forma coerente com os direcionadores de custos, como economia de escala, economia de escopo, economia de aprendizado, utilização da capacidade produtiva, tecnologia e *design* de processos, *design* do produto, custo dos insumos, eficiência gerencial e organizacional, organização da cadeia produtiva e habilidade dos funcionários. Esses direcionadores determinam o custo relativo dos atributos da oferta. Assim, por exemplo, se a inserção de um atributo implica altos custos devido à perda de economia de escala, tal atributo só será justificado por um benefício percebido pelo consumidor que supere o aumento de custos. Caso contrário, o atributo será descartado da oferta.

A segunda etapa do método de análise interna visa identificar o valor da oferta da organização. O resultado desta segunda etapa é a identificação dos direcionadores de valor da oferta. A terceira etapa do método consiste na análise de recursos, visando analisar os principais recursos que sustentam a oferta final da organização.

5.3 Etapa 3: Análise de Recursos Estratégicos

Uma vez identificados os direcionadores de valor, na terceira etapa do método serão analisados os recursos estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é a tradução dos direcionadores de valor em indicadores de recursos estratégicos.

- **(3.1) Indicadores de Recursos Estratégicos:** Esta atividade consiste na tradução dos direcionadores de valor em indicadores de recursos estratégicos. Conforme discutido na revisão teórica desta tese, os recursos estratégicos são, em geral, de difícil observação. A identificação do recurso diminui seu valor, pois facilita sua imitação. Além do

mais, vantagens comparativas são obtidas pela combinação de diversos recursos que, por sua vez, podem ser desdobrados em outros recursos e assim sucessivamente. Dessa forma, a identificação dos recursos estratégicos pode ser uma atividade de grande complexidade que não fornece implicações práticas relevantes. A atividade 3.1 do método de análise interna traduz os direcionadores de valor em indicadores diretos, que, por sua vez, refletem os recursos estratégicos da organização. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 3.1* (Quadro 45).

QUADRO 45 – *TEMPLATE 3.1*: INDICADORES DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Template 3.1: Indicadores de Recursos Estratégicos		
Direcionadores de valor	Indicadores de Recursos Estratégicos	Métrica para mensuração

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira coluna deve ser preenchida com os direcionadores de valor; a segunda, com os indicadores de recursos estratégicos. Na terceira coluna deve ser indicada a métrica para mensuração dos indicadores de recursos estratégicos. O Quadro 46 exemplifica o preenchimento do *Template 3.1*.

QUADRO 46 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 3.1*

Template 3.1: Indicadores de Recursos Estratégicos da Oferta da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1		
Direcionadores de valor	Indicadores de Recursos Estratégicos	Métrica para mensuração
Portfólio de moléculas	Registro de patentes; Consistência do mix de produtos; Desempenho relativo dos produtos.	Número de patentes registradas; abrangência e profundidade da linha de produtos; índices técnicos de controle de pragas e doenças.
Imagem da empresa	Imagem corporativa; branding.	Brand equity; share of heart; share of mind.
Gerenciamento dos canais de distribuição	Qualidade dos distribuidores; Fidelidade dos distribuidores; Motivação dos distribuidores.	Métricas de Customer Service; participação nas vendas do distribuidor; índice de satisfação.
Eficiência logística	Serviços de distribuição física.	Prazo médio de entrega; pedidos entregues corretamente.
Lucro dos clientes finais	Lucro que a oferta gera para o cliente final.	Relação custo/benefício do produto.
Comunicação inovadora e personalizada	Informações sobre os clientes; Formas diferenciadas de comunicação.	Número de clientes cadastrados; abrangência do banco de dados; taxa de resposta à propaganda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, o direcionador de valor “Portfólio de moléculas” foi desdobrado em três indicadores de recursos estratégicos. O primeiro refere-se aos registros de patentes que a empresa possui. O número de patentes indica a capacidade de a empresa gerar moléculas exclusivas. A consistência do *mix* de produto representa a capacidade de a empresa atender às necessidades do consumidor, com linhas de produtos com amplas soluções para o produtor rural. Por fim, o desempenho relativo dos produtos indica a “qualidade” das moléculas geradas em termos de desempenho em relação aos produtos dos concorrentes diretos.

Os direcionadores de valor foram traduzidos propositalmente em poucos e diretos indicadores de recursos estratégicos. Certamente inúmeros indicadores poderiam ser utilizados. Cada indicador também poderia ser desdobrado sucessivamente para diversos outros recursos identificados. No entanto, para tornar a aplicação do método mais simples e viável, o comitê de decisões estratégicas competitivas deve concentrar seu esforço na identificação dos indicadores mais relevantes e que podem ser verificados diretamente.

- **(3.2) Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos:** A segunda atividade desta etapa é a identificação de vantagens e desvantagens comparativas em recursos. Para sinalizar as posições de vantagem, paridade ou desvantagem comparativa, serão utilizados os indicadores de recursos estratégicos identificados na atividade anterior. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 3.2* (Quadro 47).

QUADRO 47 – *TEMPLATE 3.2: IDENTIFICAÇÃO DE VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS*

Template 3.2: Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos			
Indicador	Desempenho Relativo	Custos Relativos	Posição
	()I ()E ()S	()I ()E ()S	Desvantagem Comparativa Paridade Vantagem Comparativa

Legenda:

I: Inferior

E: Equivalente

S: Superior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada indicador de recursos estratégicos será analisado em função de seu desempenho e custos relativos em relação aos concorrentes diretos. A partir desta análise, será possível identificar as posições de desvantagem comparativa, paridade ou vantagem

comparativa em recursos. Também será possível identificar se a posição é baseada em eficiência, eficácia ou ambas simultaneamente. O Quadro 48 exemplifica o preenchimento do *Template 3.2*.

QUADRO 48 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 3.2*

Template 3.2: Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1				
Indicador	Desempenho Relativo	Custos Relativos	Posição	Análise Interna
Número de patentes	Inferior	Superior	Desvantagem Comparativa em eficácia e eficiência	Ponto Fraco
Consistência do mix de produtos	Inferior	Equivalente ou inferior	Desvantagem Comparativa em eficácia	Ponto Fraco
Desempenho relativo dos produtos	Equivalente	Superior	Desvantagem Comparativa em eficiência	Ponto Fraco
Imagem corporativa	Equivalente	Equivalente	Paridade	Ponto Neutro
Branding	Equivalente	Inferior	Vantagem Comparativa em eficiência	Ponto Forte
Qualidade dos distribuidores	Superior	Superior ou Equivalente	Vantagem Comparativa em eficácia	Ponto Forte
Fidelidade dos distribuidores	Superior	Inferior	Vantagem Comparativa em eficácia e eficiência	Ponto Forte

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme mostrado no exemplo anterior, cada indicador de recursos estratégicos é analisado em termos de desempenho e custos relativos. Para o indicador “Fidelidade dos distribuidores”, por exemplo, a organização desfruta de uma vantagem comparativa em eficácia, pois a organização possui desempenho superior em termos de “Fidelidade dos distribuidores” (maior fidelidade dos distribuidores) e em eficiência, pois a organização consegue desempenho superior com custos relativamente inferiores em relação aos concorrentes diretos.

As avaliações de desempenho relativo e custos relativos de cada indicador são realizadas por meio de parâmetros específicos. Para “Fidelidade dos distribuidores”, por exemplo, poderia ser utilizada como parâmetro de desempenho relativo a participação das vendas com produtos da **Brasil Defensivos Agrícolas** em relação ao faturamento total dos distribuidores. Assim, hipoteticamente, em média, 80% do faturamento dos distribuidores seriam provenientes das vendas de produtos da **Brasil Defensivos Agrícolas**, contra 70% do concorrente direto de melhor desempenho. Para avaliação de custos relativos, poderiam, por exemplo, ser utilizados os recursos financeiros investidos em planos de retorno, bonificações e planos de desenvolvimento. Assim, no exemplo, a **Brasil Defensivos Agrícolas** conseguiria uma maior fidelidade de seus distribuidores com investimentos inferiores em relação aos concorrentes diretos. Dessa forma, a vantagem comparativa em recursos estratégicos que sustentam a “Fidelidade dos distribuidores” é baseada em eficácia e em eficiência.

Para a análise interna, as desvantagens comparativas indicam pontos fracos da organização. A posição de paridade indica um ponto neutro e as vantagens comparativas indicam pontos fortes. A implicação estratégica desta análise é o delineamento de ações reativas para neutralizar pontos fracos e/ou neutros e ações proativas para sustentar pontos fortes. A terceira etapa do método de análise interna visa identificar as vantagens e as desvantagens comparativas em recursos, a próxima etapa do método é dedicada ao delineamento de estratégias de gerenciamento de recursos.

5.4 Etapa 4: Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos

A quarta etapa do método visa delinear estratégias para o gerenciamento de recursos estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é o delineamento de estratégias para neutralizar desvantagens comparativas.

- **(4.1) Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos:** Esta atividade engloba a análise das opções estratégicas para neutralizar posições de desvantagens comparativas por meio do desenvolvimento de recursos. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 4.1* (Quadro 49).

QUADRO 49 – *TEMPLATE 4.1: ESTRATÉGIAS PARA DESVANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS*

Template 4.1: Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos					
Indicador	Desvantagem em eficácia?	Desvantagem em eficiência?	É possível copiar o concorrente?	Estratégia	Anular esta desvantagem é uma prioridade? (é relevante e viável?)
-	sim	sim	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em custos e diferenciação	sim/não
-	sim	sim	não	Inovação com foco em custos e diferenciação	sim/não
-	sim	não	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em diferenciação	sim/não
-	sim	não	não	Inovação com foco em diferenciação	sim/não
-	não	sim	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em custos	sim/não
-	não	sim	não	Inovação com foco em custos	sim/não

Fonte: Elaborado pelo autor.

No *Template 4.1* devem ser inseridos todos os indicadores que representam posições de desvantagens comparativas. O objetivo da organização será neutralizar suas desvantagens. Para isso, são sugeridas duas estratégias básicas. Quando possível, neutralizar a desvantagem copiando as boas práticas do concorrente de melhor desempenho, por meio do *benchmarking* competitivo. O *benchmarking* terá foco em diferenciação se a desvantagem estiver baseada em eficácia; ou em custos se a desvantagem for baseada em eficiência. Quando não é possível copiar o concorrente, devido à limitação de recursos (capital, por exemplo) ou à dificuldade de identificação da real fonte de vantagem do concorrente (ambigüidade causal, *path dependencies* ou complexidade social), a organização deve tentar uma inovação. A inovação terá foco em custos, para desvantagem em eficiência; ou em diferenciação para desvantagem em eficácia. Por fim, as desvantagens que serão anuladas são priorizadas em termos de viabilidade e relevância. É importante envolver profissionais das

áreas funcionais relacionadas com esta análise. O Quadro 50 exemplifica o preenchimento do *Template 4.1*.

QUADRO 50 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 4.1*

Template 4.1: Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1					
Indicador	Desvantagem em eficácia?	Desvantagem em eficiência?	É possível copiar o concorrente?	Estratégia	Anular esta desvantagem é uma prioridade? (é relevante e viável?)
Registro de patentes	sim	sim	não	Inovação com foco em custos e diferenciação	sim
Consistência do mix de produtos	sim	não	sim	Benchmarking competitivo com foco em diferenciação	sim
Desempenho relativo dos produtos	não	sim	não	Inovação com foco em custos	sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, foram selecionadas estratégias para a neutralização das desvantagens comparativas em recursos da **Brasil Defensivos Agrícolas**. Não tendo a possibilidade de copiar as melhores práticas do(s) concorrente(s) direto(s) que possui(em) vantagens em patentes e desempenho dos produtos, a organização focalizará seus esforços em gerar inovações que permitam melhorar seu desempenho geral, no caso de “registro de patentes”, e em custos, no caso do “desempenho relativo dos produtos”. Para a desvantagem na “consistência do *mix* de produtos”, a organização realizará um *benchmarking* competitivo com foco nas práticas que diferenciam os resultados do melhor concorrente direto. Essa análise ajuda a organização nas definições de quando copiar, quando inovar e quando focalizar custos ou diferenciação.

- **(4.2) Estratégias para Paridade em Recursos:** Esta atividade engloba a análise das opções estratégicas para desenvolver recursos no caso da posição de paridade comparativa. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 4.2* (Quadro 51).

QUADRO 51 – *TEMPLATE 4.2: ESTRATÉGIAS PARA PARIDADE COMPARATIVA EM RECURSOS*

Template 4.2: Estratégias para Paridade Comparativa em Recursos			
Indicador	É possível ser mais eficaz?	É possível ser mais eficiente?	Estratégia
-	sim	sim	Inovação com foco em custos e diferenciação
-	sim	não	Inovação com foco em diferenciação
-	não	sim	Inovação com foco em custos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No *Template 4.2* devem ser inseridos os indicadores de recursos estratégicos que estão em uma posição de paridade comparativa. A organização deve investir no desenvolvimento dos recursos em situação de paridade por dois motivos. Primeiro, para evitar que a paridade se transforme em desvantagem devido à evolução dos concorrentes. Segundo, para transformar a paridade em uma vantagem e, assim, destacar-se em relação aos concorrentes. A organização deve definir se pretende inovar para reduzir custos, aprimorar o desempenho ou ambos simultaneamente. O Quadro 52 exemplifica o preenchimento do *Template 4.2*.

QUADRO 52 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 4.2*

Template 4.2: Estratégias para Paridade Comparativa em Recursos da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1			
Indicador	É possível ser mais eficaz?	É possível ser mais eficiente?	Estratégia
Imagem Corporativa	sim	não	Inovação com foco em diferenciação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste exemplo, a imagem corporativa da **Brasil Defensivos Agrícolas** é similar em relação aos concorrentes diretos. A estratégia selecionada é o desenvolvimento dos recursos no sentido de obter um resultado mais eficaz, ou seja, uma imagem corporativa mais positiva no mercado em relação aos concorrentes.

- **(4.3) Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos:** Esta atividade engloba a análise das opções estratégicas para proteger as posições de vantagens

comparativas por meio do desenvolvimento de recursos. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 4.3* (Quadro 53).

QUADRO 53 – *TEMPLATE 4.3: ESTRATÉGIAS PARA VANTAGENS COMPARATIVAS EM RECURSOS*

Template 4.3: Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos				
Indicador	Vantagem em eficácia?	Vantagem em eficiência?	O concorrente pode copiar?	Estratégia
-	sim	sim	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	sim	sim	não	Investimentos para proteger a posição
-	sim	não	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	sim	não	não	Investimentos para proteger a posição
-	não	sim	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	não	sim	não	Investimentos para proteger a posição

Fonte: Elaborado pelo autor.

Duas estratégias básicas podem ser adotadas para as posições de vantagens comparativas em recursos. A primeira, uma vez identificado que a vantagem comparativa não é sustentável (pode ser copiada pelos concorrentes), é o desenvolvimento de inovações que tornem a combinação de recursos mais difícil de ser copiada. A segunda estratégia, para vantagens comparativas que dificilmente poderão ser copiadas pelos concorrentes, é o investimento contínuo para o desenvolvimento dos recursos que sustentam a vantagem, evitando a erosão dessa posição. O Quadro 54 exemplifica o preenchimento do *Template 4.3*.

QUADRO 54 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 4.3*

Template 4.3: Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos da Brasil Defensivos Agrícolas para o Par Produto/Mercado P1				
Indicador	Vantagem em eficácia?	Vantagem em eficiência?	O concorrente pode copiar?	Estratégia
Fidelidade dos distribuidores	sim	sim	não	Investimentos para proteger a posição
Qualidade dos distribuidores	sim	não	não	Investimentos para proteger a posição
Branding	não	sim	sim	Inovações para diminuir a imitação

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, a **Brasil Defensivos Agrícolas** consegue obter uma fidelidade maior de seus distribuidores usando menos recursos, portanto, uma vantagem comparativa baseada em eficiência e eficácia. É difícil copiar essa vantagem, talvez pelo fato de ser sustentada por recursos relacionais ligados à capacidade superior de interação da equipe da Brasil Defensivos com seus distribuidores. Da mesma forma, a organização estruturou um sistema de distribuição composto por agentes mais qualificados, sendo essa vantagem difícil de ser copiada. Para essas duas vantagens, a estratégia básica é a manutenção dos investimentos no sentido do desenvolvimento contínuo para proteger a posição. Já para *branding*, a vantagem comparativa é determinada pela eficiência. No entanto, as políticas de desenvolvimento de marca da Brasil Defensivos podem ser copiadas pelos concorrentes. Neste caso, a estratégia básica consiste no desenvolvimento de inovações que tornem essa vantagem sustentável, dificultando que seja copiada. Por exemplo, além de um controle rígido dos investimentos em marca, a Brasil Defensivos poderia desenvolver um sistema superior de coleta de informações sobre os consumidores, transformando esse recurso informacional em táticas mais eficientes para escolha de mídias específicas.

- **(4.4) Oportunidades para Desdobramento de Recursos:** A última atividade da quarta etapa do método é a identificação de oportunidades para o desdobramento de recursos. Essa atividade visa identificar oportunidades de maximizar a utilização dos recursos existentes na organização. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 4.4* (Quadro 55).

QUADRO 55 – *TEMPLATE 4.4: OPORTUNIDADES PARA DESDOBRAMENTO DE RECURSOS*

Template 4.4: Oportunidades para Desdobramento de Recursos				
Indicador	Esse recurso é importante para vários mercados?	É possível aumentar a eficiência do recurso com economias de escala ou de escopo	Características	Quais as oportunidades para maximizar a utilização do recurso?
-	sim	sim	Recurso Genérico Estratégia Global	-
-	sim	não	Recurso Genérico Estratégia Local	-
-	não	sim	Recurso Específico Estratégia Global	-
-	não	não	Recurso Específico Estratégia Local	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Template 4.4* deve ser preenchido com o intuito de identificar oportunidades para maximizar a utilização dos recursos da organização. Existem recursos genéricos (que geram valor para a oferta de vários mercados) e recursos específicos (que geram valor para um mercado específico). Além de aumentar o valor da oferta de novos mercados com o desdobramento de um recurso, a organização pode aumentar sua eficiência no gerenciamento desse recurso por meio de economias de escala ou escopo. Quando as possibilidades de ganhos com economias de escala e escopo são grandes, o foco do gerenciamento do recurso será global; ao contrário, na ausência dessas possibilidades de economia, o foco de gerenciamento será local. Por fim, a última coluna do *Template 4.4* deve ser preenchida com as oportunidades para desdobramento dos recursos (novos mercados, novas ofertas; novas áreas funcionais, entre outras). O Quadro 56 exemplifica o preenchimento do *Template 4.4*.

QUADRO 56 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 4.4*

Template 4.4: Oportunidades para Desdobramento de Recursos da Brasil Defensivos Agrícolas				
Indicador	Esse recurso é importante para vários mercados?	É possível aumentar a eficiência do recurso com economias de escala ou de escopo	Características	Quais as oportunidades para maximizar a utilização do recurso?
Imagem Corporativa	sim	sim	Recurso Genérico Estratégia Global	Associação da imagem da corporação com o sistema de distribuição
Assistência Técnica ao produtor	não	sim	Recurso Específico Estratégia Global	Implantação das políticas de assistência técnica para todos os mercados atendidos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo anterior, a “Imagem Corporativa” é um recurso genérico, que deve ser desenvolvido globalmente pela organização. Uma oportunidade para o desdobramento

deste recurso é a associação da imagem corporativa com o sistema de distribuição visando aumentar a reputação dos distribuidores. Assim, para fortalecer a imagem dos distribuidores, a organização pode realizar comunicação cooperada. As políticas de assistência técnica utilizadas no mercado Centro-Sul de grãos podem ser disseminadas para todos os mercados atendidos pela **Brasil Defensivos Agrícolas**. Dessa forma, embora o desenvolvimento de assistência técnica deva obedecer às especificidades de cada mercado, a organização pode ter uma estratégia global.

A quarta etapa deste método de análise interna é destinada à identificação de estratégias para desenvolvimento e desdobramento de recursos. A quinta etapa visa ligar a estratégia competitiva às estratégias funcionais da organização.

5.5 Etapa 5: Direcionadores para Estratégias Funcionais

Esta etapa do método serve de ligação entre os níveis de estratégias competitivas e funcionais da organização. A análise interna da organização fornecerá os direcionadores para as estratégias funcionais. A partir desses direcionadores, planos de ação serão desenvolvidos e operacionalizados por meio de projetos específicos. Os direcionadores para estratégias funcionais são obtidos a partir das análises realizadas na quarta etapa do método, para cada indicador analisado. A divisão em áreas funcionais depende da estrutura organizacional de cada empresa. O conceito de cadeia de valor, proposto por Porter (1985), pode ser usado para facilitar a identificação das atividades primárias e de apoio da organização. A partir deste ponto, os executivos responsáveis por cada área funcional serão responsáveis pela definição das estratégias funcionais e operacionalização dos planos de ação específicos, ou seja, neste ponto, termina o escopo de análise da estratégia competitiva e inicia-se o escopo de análise das estratégias funcionais. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 5.1* (Quadro 57).

QUADRO 57 – *TEMPLATE 5.1: DIRECIONADORES PARA ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS*

Template 5.1: Direcionadores para Estratégias Funcionais					
Área Funcional					
Indicador	Estratégia	Foco em eficácia?	Direcionadores de diferenciação	Foco em eficiência?	Direcionadores de custo?
-	-	Sim Não	Listar direcionadores	Sim Não	Listar direcionadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada área funcional da organização deverão ser listados os indicadores analisados na quarta etapa do método. A partir da estratégia definida anteriormente para cada indicador, deverão ser listados os direcionadores de diferenciação e custo para a área funcional. A partir desses direcionadores, serão definidos os objetivos, os planos de ação, os projetos e as métricas de análise de desempenho para a área funcional. O gerenciamento dessas atividades não está no escopo da estratégia competitiva, mas da estratégia funcional. O Quadro 58 exemplifica o preenchimento do *Template 5.1*.

QUADRO 58 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE 5.1*

Template 5.1: Direcionadores para Estratégias Funcionais da Brasil Defensivos Agrícolas					
Marketing					
Indicador	Estratégia	Foco em eficácia?	Direcionadores de diferenciação	Foco em eficiência?	Direcionadores de custo?
Consistência do mix de produtos	Neutralizar a posição de desvantagem comparativa por meio de <i>benchmarking</i> competitivo com foco em diferenciação	Sim	- Inteligência de mercado; - Comunicação das soluções de forma integrada; - Parcerias com fornecedores de soluções complementares	Não	-
Fidelidade dos distribuidores	Proteger a posição de vantagem comparativa	sim	- Políticas de CRM; - Políticas de proteção de áreas; - Políticas de Motivação	sim	- Investimentos em Comunicação; - Custos de gerenciamento do relacionamento com o cliente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como exemplo, utilizou-se a área funcional de Marketing da **Brasil Defensivos Agrícolas** e os indicadores “Consistência do *mix* de produtos” (desvantagem comparativa) e “Fidelidade dos distribuidores” (vantagem comparativa). O foco da neutralização da desvantagem comparativa para a “Consistência do *mix* de produtos” está em eficácia, portanto, neste momento, não serão listados os direcionadores de custo. Foram identificados três direcionadores de diferenciação. O primeiro refere-se à inteligência de mercado para analisar o *mix* de produtos dos concorrentes e compreender quais necessidades dos clientes não estão sendo atendidas adequadamente com o *mix* de produtos da **Brasil Defensivos Agrícolas**. Segundo, uma estratégia de comunicação integrada do conjunto de soluções da **Brasil Defensivos Agrícolas** pode diminuir a percepção pelo consumidor de lacunas existentes no *mix* de produtos. Terceiro, a realização de parcerias com fornecedores de produtos complementares pode ser uma alternativa para aumentar a consistência do *mix* da **Brasil Defensivos Agrícolas**.

Para proteger a posição de vantagem comparativa na “Fidelidade dos distribuidores”, serão realizados investimentos para incrementar a eficiência e eficácia da organização. No sentido de diferenciação, a **Brasil Defensivos Agrícolas** aprimorará suas políticas de CRM, proteção de área e motivação. Simultaneamente, tentará aumentar a eficiência com o aprimoramento da gestão de custos de comunicação e de relacionamento com os clientes. Obviamente, a organização deverá ter cuidados no sentido de o controle de custos não prejudicar a qualidade de suas políticas de comunicação e relacionamento.

O resultado da análise servirá de base para o direcionamento das estratégias funcionais. A partir desses direcionadores, serão definidas as estratégias funcionais. A próxima e última etapa deste método de análise interna é a elaboração das métricas para análise do desempenho competitivo da organização.

5.6 Etapa 6: Análise do Desempenho Competitivo

A última etapa do método de análise interna é destinada à elaboração de uma métrica para análise de desempenho competitivo. Seguindo o modelo da RAT, proposto por Hunt (2000a), o indicador da posição de vantagem competitiva é o desempenho financeiro superior. Assim, a métrica de análise de desempenho será dividida em duas partes. A primeira, os indicadores primários, com foco no desempenho financeiro e identificação da

posição da empresa na matriz competitiva (desvantagem, paridade ou vantagem competitiva); a segunda, com foco nos indicadores de apoio, em função de outros objetivos da organização. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 6.1* (Quadro 59).

QUADRO 59 – *TEMPLATE 6.1: ANÁLISE DO DESEMPENHO COMPETITIVO*

Template 6.1: Análise do Desempenho Competitivo	
Par Produto/Mercado:	
Indicadores Financeiros Primários	
Métrica	Fórmula de cálculo
Indicadores de Apoio	
Métrica	Fórmula de cálculo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A posição competitiva da organização será analisada por meio dos indicadores financeiros primários. Desempenho financeiro superior em relação aos competidores diretos indica uma posição de vantagem competitiva; desempenho financeiro equivalente aos competidores, uma posição de paridade competitiva; desempenho financeiro inferior, uma posição de desvantagem competitiva (Figura 22).

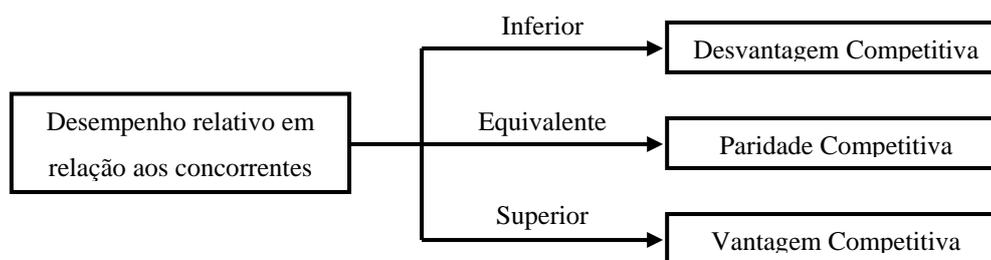


FIGURA 22 – A RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO FINANCEIRO E POSIÇÃO DE MERCADO

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na ausência de informações diretas sobre o desempenho financeiro dos concorrentes, a organização deverá utilizar alguma referência (média da indústria, resultados anteriores, entre outras). No caso da utilização de mais de um indicador financeiro, a organização deverá agregar o resultado e ponderar o peso de cada indicador para obter sua posição competitiva no mercado. O *feedback* gerado pela observação do desempenho relativo da organização é o mecanismo que indica o sucesso ou fracasso das estratégias competitivas, permitindo o redirecionamento das ações. A análise de desempenho, respeitando o período de

amadurecimento de cada projeto, deve ser realizada constantemente e, a partir dos resultados, o planejamento estratégico poderá ser aprimorado durante o processo de competição. Assim, espera-se que o processo de planejamento estratégico competitivo seja dinâmico.

Os indicadores de apoio servem para medir o desempenho da organização em relação aos objetivos que não podem ser diretamente medidos por meio de indicadores financeiros. A métrica utilizada para verificar o desempenho da organização por meio dos indicadores de apoio deverá refletir o direcionamento estratégico competitivo da organização (inovação, sofisticação, flexibilidade, entre outros). O Quadro 60 exemplifica o preenchimento do *Template* 6.1.

QUADRO 60 – EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DO *TEMPLATE* 6.1

Template 6.1: Análise do Desempenho Competitivo da Brasil Defensivos Agrícolas	
Par Produto/Mercado P1	
Indicadores Financeiros Primários	
Métrica	Fórmula de cálculo
Retorno sobre vendas	Lucro líquido como porcentagem da receita de vendas
Indicadores de Apoio	
Métrica	Fórmula de cálculo
Participação de mercado por receita	Receita de vendas como porcentagem da receita de vendas do mercado
<i>Share of mind</i>	Porcentagem de lembrança como primeira marca a ser considerada
Faturamento com novos produtos em relação ao faturamento total	Porcentagem do faturamento com produtos lançados nos últimos três anos em relação ao faturamento total da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

No exemplo acima, o desempenho financeiro utilizado foi o “Retorno sobre vendas”, que indica a capacidade de a empresa gerar lucros em relação a seu faturamento. Se utilizada essa métrica, especificamente para o par Produto/Mercado P1, a organização que possuir a maior porcentagem de retorno sobre as vendas possuirá uma posição de vantagem competitiva no mercado. No exemplo, para servir de apoio ao indicador financeiro, três outras métricas foram utilizadas. A “Participação de mercado por receita” serve para indicar se a organização está ganhando ou perdendo mercado para seus concorrentes. O “*share of mind*” indica a popularidade da marca da organização, ou seja, o quanto ela é reconhecida pelos clientes em relação às marcas dos concorrentes. O “Faturamento com novos produtos em

relação ao faturamento total” é o indicador que mostra o sucesso das inovações da organização.

O exemplo anterior mostra a métrica utilizada para a análise do desempenho competitivo da **Brasil Defensivos Agrícolas** para o para Produto/Mercado P1. Todos os pares Produto/Mercado relevantes deverão ser avaliados. Conforme discutido na revisão teórica desta tese, a vantagem competitiva só faz sentido para mercados específicos. Por essa razão, cada para Produto/Mercado é analisado, sendo possível que a organização possua vantagens competitivas em alguns mercados específicos e desvantagens competitivas em outros. Uma métrica para análise da organização como um todo também deverá ser elaborada, no entanto a operacionalização de estratégias competitivas específicas fica facilitada com a análise individualizada de cada par Produto/Mercado. Ressaltam-se dois pontos em relação ao sistema de análise de desempenho:

- a métrica de análise de desempenho deve ser customizada para cada empresa;
- a periodicidade de medição deve ser estipulada previamente, no entanto ela depende das características de cada mercado.

5.7 Comentários sobre o método de análise interna proposto

O método de análise interna foi composto por seis etapas sequenciais. No entanto, essa seqüência de etapas não deve ser considerada estática. Ao contrário, uma vez implementado, o método deve ser constantemente revisto e aprimorado. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para formalizar e facilitar o planejamento estratégico competitivo. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de decisões estratégicas e favorecer o pensamento estratégico dentro da organização.

Conforme apresentado no modelo da RAT (HUNT, 2000a), a competição é um processo constante e dinâmico, que resulta em desequilíbrio. Assim, o planejamento também deve ser dinâmico e flexível para adequar-se às mudanças no mercado. Por esse motivo a análise de desempenho gerará o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. A organização constantemente precisará rever as características de mercados-alvo, das ofertas e dos recursos estratégicos, realizando as

modificações gerenciais adequadas com agilidade. Assim, existirá um esforço maior de aplicação do método em um primeiro momento; posteriormente, o comitê estratégico e as análises estratégicas deverão ser absorvidos nas rotinas da organização. A implementação do método de análise interna deve facilitar as seguintes atividades:

- o posicionamento da organização dentro de um grupo estratégico;
- a identificação dos atributos que geram valor para a oferta;
- a definição de modificações nas características da oferta;
- a identificação de pontos fracos, neutros e fortes da organização;
- a identificação de desvantagens, paridades, vantagens comparativas em recursos;
- a determinação de estratégias para gerenciamento de recursos;
- o direcionamento de estratégias funcionais;
- a identificação de posições de desvantagem, paridade e vantagem competitiva no mercado;
- a avaliação do desempenho da organização;
- o pensamento estratégico dentro da organização.

Este capítulo apresentou a versão final do método de análise interna proposto nesta tese. O próximo capítulo apresentará as conclusões teóricas, as implicações gerenciais, as limitações e sugestões para novas pesquisas.

6 CONCLUSÕES

6.1 Conclusões Teóricas

O objetivo geral desta tese foi desenvolver um método, a partir do conceito de “recursos”, para facilitar a análise interna das organizações. A estrutura de análise deveria contemplar a identificação de pontos fortes e fracos da organização, a identificação de vantagens e desvantagens comparativas em recursos, o direcionamento do gerenciamento de recursos da organização e, por fim, facilitar o planejamento estratégico competitivo da organização.

O **objetivo geral** da tese foi atendido com a proposta de método de análise interna apresentada no Capítulo 5. O método proposto é constituído por seis etapas e 16 *templates* de apoio. A Etapa 1 visa identificar o objeto de análise no intuito de “preparar” a organização para a análise interna. Na Etapa 2, é analisado o valor atual da oferta da organização e definidos os direcionadores de valor. A Etapa 3 é destinada para análise de recursos estratégicos, identificando vantagens e desvantagens comparativas da organização. A Etapa 4 apresenta uma estrutura de análise que facilita o delineamento de estratégias para o gerenciamento de recursos. A Etapa 5 objetiva ligar o planejamento estratégico competitivo às estratégias funcionais da organização. Por último, a Etapa 6 é destinada à análise do desempenho e controle dos resultados da organização.

O **primeiro objetivo específico proposto**, “desenvolver uma estrutura de análise para identificar pontos fortes e pontos fracos das organizações”, foi atendido com a proposta da terceira etapa do método de análise interna, mais especificamente no *Template* 3.2. Nessa fase, o método propõe a identificação de indicadores de recursos estratégicos. Cada indicador é analisado comparativamente com os concorrentes diretos, em termos de desempenho e custos. A partir dessa análise, são identificados os pontos fracos, neutros e fortes da organização. Ressalta-se que o método de análise proposto permite distinguir as fraquezas e fortalezas de uma organização em termos de desempenho e custos, o que facilita o gerenciamento de recursos.

O **segundo objetivo específico proposto**, “desenvolver uma estrutura de análise gerencial para identificar desvantagens, paridade e vantagens comparativas em recursos da organização”, também foi atendido com a proposta da terceira etapa do método de

análise interna, no *Template 3.2*. Os indicadores de recursos estratégicos são analisados em termos de eficiência e eficácia. Com base nesses parâmetros, são identificadas as posições comparativas da organização. Assim, uma organização pode ter uma vantagem (ou desvantagem) comparativa em termos de eficiência, eficácia ou ambas simultaneamente. Essa análise facilita o processo de gerenciamento de recursos.

O **terceiro objetivo específico proposto**, “desenvolver uma estrutura de análise gerencial que direcione as atividades de planejamento e desenvolvimento de recursos da organização”, foi atendido com a estrutura de análise proposta na quarta etapa do método, nos *templates 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4*. Essa etapa do método direciona estratégias para neutralização de desvantagens comparativas em recursos, desenvolvimento de inovações para paridade comparativas, proteção de posição para vantagens comparativas e desdobramento de recursos estratégicos.

O **quarto objetivo específico proposto**, “desenvolver um método gerencial de análise interna que facilite o processo de planejamento estratégico das organizações”, foi atendido com a proposta de método apresentada no Capítulo 5, aprimorada e validada com executivos de empresas do setor da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. Com o resultado dos estudos de caso, ficou evidente a viabilidade e relevância do método de análise como ferramenta de apoio para a atividade de planejamento estratégico competitivo.

Algumas proposições foram apresentadas na seção 1.2 desta tese (*Problema de Pesquisa*). Em relação a essas proposições, as seguintes conclusões foram obtidas neste estudo:

1. O conceito de “recurso sustentável” é abstrato, pois a característica de não ser observável é inerente ao conceito. Para fins gerenciais, foi proposto neste estudo que, em vez de tentar identificar recursos, os administradores devem gerar um sistema de indicadores objetivos que permita analisar o resultado do gerenciamento de recursos da organização.

2. O termo “vantagem competitiva” é tautológico quando usado isoladamente. Para fazer sentido, o termo vantagem competitiva deve ser relacionado com a dinâmica competitiva e situado em termos de um par oferta/mercado. Assim, uma organização pode simultaneamente possuir uma posição de vantagem competitiva em um determinado par oferta/mercado e desvantagem competitiva em outro.

3. O processo de administração estratégica está relacionado e ocorre simultaneamente com o processo de competição. As organizações criam e modificam suas

estratégias, de forma proativa ou reativa, conforme o contexto competitivo em que estão inseridas.

4. Uma estratégia competitiva deve resultar em uma posição de vantagem competitiva para a empresa. Em termos de estratégia competitiva, as empresas moldam suas ações com o objetivo de superar os concorrentes, ou seja, para obter uma posição de vantagem competitiva no mercado.

5. Vantagens comparativas em recursos geram uma posição de vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva é uma situação de mercado, resultante da vantagem comparativa em recursos que uma organização possui e que permite a geração de uma oferta mais eficiente e/ou eficaz em relação às ofertas dos concorrentes.

6. A função estratégica sob a ótica dos administradores consiste na conversão de recursos em alguma forma de valor para o consumidor. O gerenciamento de recursos deve impactar na eficiência e/ou eficácia na geração de valor da oferta da organização. O valor da oferta irá determinar o desempenho relativo da organização no processo de competição.

7. A Teoria dos Recursos (*Resource-Based Theory*) pode ser utilizada como base para a análise interna das empresas. A análise de posições de vantagens e desvantagens comparativas em recursos pode indicar os pontos fortes e fracos da organização e, portanto, o conceito de “recursos” pode ser utilizado como base para análise interna.

Teoricamente, o método proposto mostra uma forma de operacionalizar o conceito de “recursos” e de “vantagem competitiva” para a realização da análise interna das organizações. Conforme a dinâmica de competição proposta pela RAT (HUNT, 2000a), a posição de vantagem competitiva será consequência de vantagens comparativas em recursos. Assim, o método de análise interna propõe o gerenciamento de recursos como base para o planejamento estratégico competitivo e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. A posição de vantagem competitiva deve ser analisada para cada par oferta/mercado da organização e em relação aos competidores de um mesmo grupo estratégico. Uma organização pode ter uma posição de vantagem competitiva em um determinado mercado-alvo e uma posição de desvantagem em outro. Além do mais, a posição de vantagem competitiva pode ser baseada em eficiência, eficácia ou em ambas simultaneamente.

Como conclusão das discussões em relação aos conceitos de “recursos” e “vantagem competitiva” e contribuição para a área de Estratégia Empresarial, os resultados desta tese indicam o seguinte:

- a vantagem competitiva é uma situação de mercado que depende da adaptação da organização em relação às variáveis externas e, internamente, do gerenciamento dos recursos;
- a vantagem competitiva é uma situação que deve ser analisada para cada segmento de mercado específico, não fazendo muito sentido, para empresas que atuam em muitos segmentos de mercado distintos, considerar uma posição de “vantagem competitiva global”. Em outras palavras, a análise de vantagem competitiva deve ser relacionada com um mercado específico;
- a sustentação de uma posição de vantagem competitiva deve estar relacionada com a capacidade de sustentação da vantagem comparativa em recursos em que se baseia essa vantagem competitiva.

Conforme discutido na tese, a questão da dificuldade de observação dos recursos estratégicos aparece em inúmeras discussões teóricas relacionadas com a *Resource-Based Theory* (LIPPMAN e RUMELT, 1982; DIERICKX e COOL, 1989; PETERAF, 1993; GODFREY e HILL, 1995, FORD e MAHIEU, 1998; HODGSON, 2000; CONNOR, 2002; MILLS, PLATTS e BOURNE, 2003; GIBBERT, GOLFETTO e ZERBINI, 2006). Três pontos principais colocam em dúvida a operacionalização dessa teoria. O primeiro diz respeito ao fato de os recursos mais valiosos não serem identificáveis e, portanto, difíceis de gerenciamento. Segundo, a identificação do recurso estratégico poderia facilitar sua substituição ou cópia e, assim, diminuir seu valor. Terceiro, os resultados de uma organização devem ser, na maioria das vezes, explicados pela combinação de vários recursos e não somente pela existência de um único recurso estratégico.

A tese contribui com a operacionalização da *Resource-Based Theory* no sentido de inserir a idéia de “indicadores de recursos estratégicos”. Nessa idéia, apresentada na terceira etapa do método de análise interna (*Template 3.1*), em vez de a administração preocupar-se com a identificação de recursos estratégicos, o foco migra para os indicadores de recursos estratégicos. Esses indicadores são definidos por meio dos direcionadores de valor da oferta. Assim, são geradas métricas para avaliar o desempenho da organização no gerenciamento dos atributos que agregam valor para a oferta e que sinalizam as vantagens ou desvantagens comparativas em recursos. Em outras palavras, a administração monitora seus indicadores de desempenho para os recursos e faz inferências em relação ao gerenciamento desses recursos. Essa forma de gerenciar recursos, monitorando indicadores objetivos, é

aquela apontada nesta tese para operacionalizar o conceito e facilitar a aplicação gerencial da teoria.

Para a *Resource-Advantage Theory* (HUNT, 2000a), a tese contribui no sentido de desenvolver uma estrutura de planejamento estratégico competitivo (análise interna), seguindo a dinâmica de competição proposta pela teoria. A seqüência de etapas proposta no método de análise interna foi considerada coerente nos estudos de caso realizados. O resultado dos estudos de caso indica que a lógica de gerenciamento de recursos para obtenção de vantagem competitiva e desempenho financeiro superior foi aceita pelos executivos entrevistados, representantes de empresas que atuam na indústria de defensivos agrícolas no Brasil. Certamente, essa relação entre vantagem comparativa em recursos, vantagem competitiva e desempenho financeiro, precisa ser submetida em testes empíricos específicos, no entanto os casos estudados fornecem uma indicação de coerência do ponto de vista gerencial.

Para a teoria de Marketing, o estudo conclui que o gerenciamento de recursos, para fins de planejamento estratégico competitivo, pode ser realizado com base nos atributos que geram valor para a oferta. Essa conclusão é obtida considerando que as vantagens comparativas em recursos, de alguma forma, contribuirão para o aumento do valor da oferta. Essa contribuição das vantagens em recursos no sentido de aumentar o valor da oferta pode ocorrer de diferentes formas. Assim, os direcionadores de benefícios e custos podem ser utilizados como parâmetros para o gerenciamento de recursos. A utilização da cadeia de valor como referência para o gerenciamento de recursos parece ser uma forma interessante para o avanço da *Resource-Based Theory*. No escopo dos estudos de Marketing, por exemplo, pode-se analisar o impacto da inteligência de mercado na geração de valor para oferta. Neste exemplo, o aumento de valor da oferta seria explicado, pelo menos em parte, pela capacidade de a organização compreender o mercado, sendo essa capacidade um recurso estratégico.

O problema de pesquisa estudado nesta tese foi: **Como operacionalizar o conceito de “recursos”, dentro do modelo de competição proposto pela *Resource-Advantage Theory* (RAT), para gerar um método gerencial de análise interna que facilite o processo de planejamento estratégico competitivo das organizações?.**

A resposta para essa pergunta foi apresentada no Capítulo 5 da tese, onde foi proposto o método de análise interna. Esse método é resultado da combinação de conhecimentos teóricos e contribuições de executivos da indústria de defensivos agrícolas. O conceito de “recursos” foi operacionalizado por meio da utilização da RAT como modelo de competição. Foi gerada uma estrutura de análise baseada na premissa de que as vantagens

comparativas em recursos são a causa da vantagem competitiva das empresas. Assim, o planejamento estratégico competitivo deve focalizar o gerenciamento de recursos, conforme foi estruturado no método de análise interna proposto nesta tese.

Assim, o Capítulo 5 deste estudo mostra uma forma de operacionalização do conceito de recursos, insere um modelo de competição (RAT) para balizar o planejamento estratégico competitivo e, por fim, apresenta uma estrutura de análise gerencial (análise interna) relevante e viável para as empresas.

6.2 Implicações Gerenciais

Gerencialmente esta tese contribui para a administração de organizações por meio do desenvolvimento de um novo método de análise interna. Esse método, apresentado no Capítulo 5, é constituído por seis etapas:

- Etapa 1: Identificação do objeto de análise;
- Etapa 2: Análise do Valor da Oferta;
- Etapa 3: Análise de Recursos Estratégicos;
- Etapa 4: Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos;
- Etapa 5: Direcionadores para Estratégias Funcionais;
- Etapa 6: Análise do Desempenho Competitivo.

A aplicação dessa seqüência de etapas deve facilitar o processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações. Como “ferramenta” de planejamento estratégico competitivo, espera-se que a aplicação do método proposto contribua com as organizações nos seguintes aspectos:

- formalização e organização do planejamento estratégico competitivo;
- auxílio na disseminação de informações e direcionadores estratégicos entre áreas funcionais e níveis hierárquicos da organização;
- direcionamento do gerenciamento de recursos;
- acompanhamento do desempenho competitivo da organização;

- identificação de posições de desvantagem, paridade e vantagem competitiva em determinados segmentos de mercado;
- estímulo do “pensamento estratégico” dentro da organização.

Embora o método proposto tenha sido estruturado em etapas seqüenciais, espera-se que sua aplicação não seja estática. Uma vez aplicada pela primeira vez, a seqüência de etapas, as análises devem ser constantemente reavaliadas e aprimoradas. Modificações nos planos de ações iniciais devem ser realizadas sempre que a organização considerar adequado. A métrica de análise de desempenho deve gerar o *feedback* necessário para os administradores avaliarem o sucesso das estratégias e ações implementadas. Assim, o conteúdo conceitual do método (grupos estratégicos, valor da oferta, recursos estratégicos, vantagem competitiva e desempenho financeiro superior) é mais importante que a formalização em si, pois espera-se que esse conteúdo estimule o pensamento estratégico dentro da organização.

6.3 Limitações e Sugestões para Novas Pesquisas

Esta tese realizou uma pesquisa exploratória e aplicada, interdisciplinar e com abordagem qualitativa. Estudos de casos foram realizados para validar o método de análise interna gerado a partir de conhecimentos teóricos. O método de pesquisa científica utilizado nesta tese foi escolhido em função dos objetivos do estudo. Neste caso, a abordagem qualitativa foi considerada mais adequada, pois o estudo envolvia um fenômeno (o processo de planejamento estratégico) com múltiplos fatores de análise, um contexto complexo e influenciado por aspectos sociais. Gummesson (2006) indica a superioridade de métodos qualitativos e estudos de casos para pesquisas dessa natureza. Todavia algumas limitações podem ser identificadas neste estudo.

Primeira, as relações entre as variáveis inseridas nas diversas análises do método proposto não foram testadas estatisticamente. Segunda, o método gerado visa facilitar o processo de decisão, no entanto não é um modelo teórico e, portanto, não garante o poder preditivo. Terceira, visando à viabilidade para aplicação gerencial, as análises do método proposto foram simplificadas e, certamente, teoricamente poderiam ser mais aprofundadas. Quarta, o método de análise interna proposto tem a pretensão de ser útil genericamente para empresas que atuam em um contexto de competição, no entanto, só foi validado para a

indústria de defensivos agrícolas no Brasil, onde a amostra de empresas estudadas representa cerca de 40% do faturamento do setor. Quinta, o método de análise interna proposto é inédito, concebido por meio da teoria e aprimorado por meio de estudos de caso, contudo ainda não foi implementado em empresas e, portanto, não são conhecidas as restrições práticas para sua utilização. Sexta, o método de análise tem foco interno (pontos fortes e fracos), e o modelo de competição proposto pela RAT propõe que a posição de vantagem competitiva também é influenciada por aspectos externos.

Visando minimizar essas lacunas, algumas sugestões de pesquisas futuras são realizadas:

- testar estatisticamente possíveis relações entre variáveis propostas no método de análise interna;
- complementar a estrutura de análise proposta com análises externas (ambiente) visando propor um método de planejamento estratégico competitivo, visando à obtenção de vantagens competitivas, que englobe aspectos internos e externos da organização;
- validar o método de análise interna em outras indústrias;
- aplicar o método proposto em uma empresa e aprimorá-lo, utilizando o método de “Pesquisa-Ação”;
- aprimorar cada análise proposta no método (representadas nos diferentes *templates* propostos) por meio de estudos específicos.

Por fim, este estudo não teve a pretensão de englobar todos os aspectos possíveis para um fenômeno complexo como o planejamento estratégico. Procurou-se combinar alguns conceitos teóricos amplamente discutidos na literatura (especialmente “recursos” e “vantagem competitiva”) e questionados por alguns autores do ponto de vista de aplicação prática, para geração de um método gerencial de análise interna das organizações. O método proposto nesta tese é inédito e deve ser aprimorado. Outros métodos de análise podem ser obtidos com novas formas de combinação dos conceitos ou com a utilização de outros conceitos. No entanto, para esta tese, o importante foi a construção de formas de operacionalizar a teoria existente e coletar reflexões sobre os conceitos estudados a partir das experiências práticas vivenciadas dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Strategic market management**. 4 ed. New York: John Wiley. 1995. 400 p.

_____. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 352 p. Título original: Strategic market management.

ADNER, Ron; ZEMSKY, Peter. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215-239, March 2006.

ALCHIAN, Armen A. Uncertainty, evolution and economic theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, n. 3, p. 211-221, June 1950.

ALDERSON, Wroe. A marketing view of competition. **Journal of Marketing**, v. 1, n. 3, p. 189-190, January 1937.

_____. **Marketing behavior and executive action**: a functionalist approach to marketing theory. Homewood: Richard D. Irwin, 1957. 487 p.

_____. **Dynamic marketing behavior**: a functionalist theory of marketing. Homewood: Richard D. Irwin, 1965. 383 p.

ALLISON, Graham T. **Essence of Decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little Brown, 1971. 440 p.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33- 46, January 1993.

ANDERSEN, Bjorn. Industrial benchmarking for competitive advantage. **Human Systems Management**, v. 18, n. 3/4, p. 287-296, 1999.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; ROSSUM, Wouter Van. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 90-99, March 2006.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971. 180 p.

ANSOFF, Igor H. 1965. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

ASTLEY, W Graham. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526- 533, July 1984.

AZZONE, Giovanni; BERTELE, Umberto; RANGONE, Andrea. Measuring resources for supporting resource-based competition. **Management Decision**, v. 33, n. 9, p. 57-62, October 1995.

BAIN, Joe S. Conditions of entry and the emergence of monopoly. In: CHAMBERLIN, Edward H. (ed.). **Monopoly and competition and their regulation**. London: Macmillan, 1954. p. 215-244.

_____. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956. 329 p.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. Tradução Hugo Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993. 388 p. Título original: Basic business logistics.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Building competitive advantage through people. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 33- 42, Winter 2002.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, March 1991.

_____. Integrating Organizational Behavior and strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis. In: SHRIVASTAVA, Paul; HUFF, Anne S.; DUTTON, Jane E. (ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich: JAI Press, 1992. p. 39-61.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001. 600 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott, A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p. Título original: Management: building competitive advantage.

BEHESHTI, Hooshang M. Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 5, p. 377-383, May 2004.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. **Economics of strategy**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000. 644 p.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, October 1993.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 131-148, Summer 1994.

BLOCK, Walter. On Yeager's "Why subjectivism?". **The Review of Austrian Economics**, v. 2. n. 1, p. 199-208, December 1988.

BOGNER, William C.; THOMAS, Howard. The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 51-67, January 1993.

BOURNE, Mike; FRANCO, Monica; WILKES, John. Corporate performance management. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 3, p. 15-21, 2003.

BOWER, Joseph L.; DOZ, Yves. Strategy formulation: a social and political process. In: SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. (ed.). **Strategic Management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown & Company, 1979. p. 152-166.

BRASIL. Decreto nº 4.074, de 4 de janeiro de 2.002. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 jan. 2002. Seção 1, p. 1.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 2005. 300 p.

CADEAUX, Jack. A commentary on Hunt and Arnett's Paper: market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 1, p. 26-29, 2004.

CARDY, Robert L.; SELVARAJAN, T. T. Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. **Business Horizons**, v. 49, n. 3, p. 235-245, April 2006.

CARMELI, Abraham. Assessing core intangible resources. **European Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 110 – 122, February 2004.

CARRILAT, François A.; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. Market-driving organizations: a framework. **Academy of Marketing Science Review**, v. 5, n. 1, p. 1-14, January 2004.

CASTRO, Julio O. de; CHRISMAN, James J. Order of market entry, competitive strategy, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 165-177, June 1995.

CHAHARBAGHI, Kazem; LYNCH, Richard. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, v.37, n. 1, p. 45-50, February 1999.

CHAMBERLIN, Edward H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933. 396 p.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Express, 1962. 479 p.

_____. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 780 p.

CHATZKEL, Jay. A conversation with Goran Roos. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 2, p. 96-117, May 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M. The past and future of competitive advantage. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, p. 105-109, Winter 2001.

CLARK, John M. Toward a concept of workable competition. **The American Economic Review**, v. 30, n. 2, p. 241-256, June 1940.

_____. Competition and the objectives of government policy. In: CHAMBERLIN, Edward H. (ed). **Monopoly and competition and their regulation**. London: Macmillan, 1954. p. 317-337.

_____. **Competition as a dynamic process**. Washington: Brookings Institution, 1961. 501 p.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, November 1937.

COHEN, William A. **The marketing plan**. 5 ed. New York: John Wiley & Sons, 2005. 350 p.

COLE, Arthur H. **Business enterprise in its social settings**. Cambridge: Harvard University Press, 1959. 308 p.

COLEMAN, Jones S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 1014 p.

COLLINS, Orvis; MOORE, David. G. **The organizations makers**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970. 237 p.

COLLIS, David J. How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 143-152, Summer 1994.

COMMONS, John R. **Legal foundations of capitalism**. New York: Macmillan, 1924. 394 p.
_____. **Institutional economics: its place in political economy**. New York: Macmillan, 1934. 921 p.

CONNER, Kathleen. 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, p. 121-154, March 1991.

CONNOR, Tom. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 307-316, June 2002.

COUSINS, Paul D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, January/February 1986.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 248 p.

CROPLIFE. **Facts and figures: the status of global agriculture**. 2008. Disponível em: <<http://www.croplife.org>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963. 332 p.

DAVID, Fred R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

_____. **Strategic management: concepts & cases**. 8. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 432 p.

DAVIES, Warnock. Understanding strategy. **Strategy & Leadership**, v. 28, n. 5, p. 25-30, 2000.

DAY, George S. **Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage**. St. Paul: West Publishing Company, 1984. 237 p.

_____. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, October 1994.

DAY, George S.; NEDUNGADI, Prakesh. Managerial representations of competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 31-44, April 1994.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, April 1988.

DeGREGORI, T. R. Resources are not: they become: an institutional theory. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 2, p. 1241-1263, 1987.

DELIGONUL, Seyda Z.; CAVUSGIL, Tamer S. Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of perfect competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 65-73, October 1997.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.

DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. Creating competitive (dis)advantage: learning from Food Lion's freefall. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 97-111, August 1999.

DEVINNEY, Timothy M.; YIP, George S.; JOHNSON, Gerry. The Frontier of performance. In: ANNUAL CONFERENCE ON CORPORATE STRATEGY, II, 2006, Berlin. **Proceedings...**Germany: Otto Beisheim Graduate School of Management (WHU), 19-20 May 2006.

DIAS, Sérgio R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.

DICKSON, Peter R. The static and dynamic mechanics of competition. A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 102-106, October 1996.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, December 1989.

DOSI, Giovanni; FREEMAN, C.; NELSON, Richard; SILVERBERG, G.; SOITE, L. **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. 646 p.

DUHAINE, Irene M.; SCHWENK, Charles R. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 287-295, April 1985.

DURAND, Rodolphe. Competitive advantage exist: a critique of Powell. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 867-872, September 2002.

EDVINSSON, Leif. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, June 1997.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower**. London: Piatkus Books, 1997. 240 p.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, October/November 2000.

ETZIONI, Amitai. **The moral dimension: toward a new economics**. New York: Free Press, 1988. 314 p.

FAHY, John. Strategic marketing and the resource-based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n. 1, p. 1-21, 1999.

_____. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57-78, February 2002.

FAHY, John; HOOLEY, Graham; GREENLEY, Gordon; CADOGAN, John. What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 152-154, January 2006.

FALKENBERG, Andreas. Marketing reviews and communications: Hunt's a general theory of competition. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 8-9, June 2000.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. **Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. 374p. Título original: *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*.

FELDMAN, Steven P. Management in context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 6, p. 587-607, 1986.

FERNANDES, Bruno H. R.; MILLS, John F.; FLEURY, Maria T. L. Resources that drive performance: an empirical investigation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 5/6, p. 340-354, 2005.

FERNANDEZ, Esteban; MONTES, José M.; VAZQUEZ, Camilo J. Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. **Technovation**, v. 20, n. 2, p. 81-92, February 2000.

FIRSIROTU, Mihaela. **Strategic turnaround as cultural revolution: the case of Canadian National Express**. 1985. 568 p. Thesis (Doctoral in Management Policy) – The Desautels Faculty of Management, McGill University, Montreal, Canada, 1985.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 164 p.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. Utilização de indicadores de desempenho para tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 9-25, 2000.

FLAMHOLTZ, Eric; HUA, Wei. Searching for competitive advantage in the Black Box. **European Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 222-236, April 2003.

FLIGSTEIN, Neil. Markets as politics: a political cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 656-673, August 1996.

FORD, David N.; MAHIEU, Laurent A. Operationalising the resource-based view of the firm. In: INTERNATIONAL SYSTEM DYNAMICS CONFERENCE, XVI, 1998, Quebec. **Proceedings...** Canada: System Dynamics Society, 1998. p. 1-16.

FOSS, Nicolai J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, n. 2, p. 127-144, Spring 1993.

_____. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. Working Paper. **DRUID (Danish Research Unit for Industrial Dynamics)**, 1997. n. 97-1, 33 p.

_____. The dangers and attractions of theoretical eclecticism. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 65-67, June 2000.

FRAZIER, Gary L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226-240, April 1999.

GALBREATH, Jeremy. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, v. 25, n. 9, p. 979-987, September 2005.

GATEWOOD, Robert D.; TAYLOR, Robert R.; FERRELL, O. C. **Management: comprehension, analysis, and application**. Homewood: Irwin, 1995. 713 p.

GHEMAWAT, Panjak. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Tradução Patrícia Lessa Flores da Cunha. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 176 p. Título original: Strategy and the Business Landscape.

_____. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, September/October 1986.

GIBBERT, Michael; GOLFETTO, Francesca; ZERBINI, Fabrizio. What do we mean by “marketing” resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (sic). **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 148-151, January 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução Jean Jacques Salim & João Carlos Douat. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p. Título original: Principles of Managerial Finance.

GODFREY, Paul C.; HILL, Charles W. L. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 7, p. 519-533, October 1995.

GOH, Jonathan W. P. The resource-advantage theory of competition: implications for higher educational institutions in Singapore. **Educational Research for Policy and Practice**, v. 2, n. 2, p. 93-106, May 2003.

GRAETZ, Fiona. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 456-462, 2002.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, November 1985.

_____. Business Group. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 453-475.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

_____. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 4. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2002. 551 p.

GRASSL, Wolfgang. Review: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **The Review of Austrian Economics**, v. 16, n. 4, p. 385-393, December 2003.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, March 2000.

GUMMESSON, Evert. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.

_____. Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. **Management Decision**, v. 44, n. 2, p. 167-179, February 2006.

GUNASEKARAN, Angappa.; PATEL, C.; McGAUGHEY, E. Ronald. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 333-347, February 2004.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p. Título original: *Essentials of Business Research Methods*.

HALL, William K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 5, p. 75-85, September 1980.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-76, May/June 1989.

_____. **Competing for the future**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994. 352 p.

HAMILTON, Walton H. Institution. In: SELIGMAN, E. R. A.; JOHNSON, A. (ed.). **Encyclopedia of the social sciences**. New York: Guilford Dushkin Publishing. 1932. v. 8; p. 84-89.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, October 1998.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, March 1977.

HARRINGTON, James H. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991. 274 p.

HATTEN, Kenneth J.; SCHENDEL, Dan E. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952–1971. **The Journal of Industrial Economics**, v. 26, n. 2, p 97-113, 1977.

HAYEK, Friedrich A. von. **Collectivist economic planning**: critical studies on the possibilities of socialism. London: Routledge, 1935. 293 p.

_____. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, v. 35, n. 4, p. 519-530, September 1945.

_____. **Individualism and economic order**. Chicago: University of Chicago Press, 1948. 271 p.

_____. **New Studies**: in philosophy, politics, economics and the history of ideas. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1978. 314 p.

HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley and Sons, 1996. 356 p.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, October 2003.

HENDERSON, Bruce D. The anatomy of competition. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 7-11, Spring 1983.

HITT, Michael A. Spotlight on strategic management. **Business Horizons**, v. 48, n. 5, p. 371-377, September/October 2005.

HODGSON, Geoffrey M. **Economics and evolution**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1993. 400 p.

_____. The return of institutional economics. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (ed). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 58-76.

_____. The marketing of wisdom: resource-advantage theory. **Journal of Macromarketing**, v.20, n. 1, p. 68-72, June 2000.

HOFER, Charles; SCHENDEL, Dan. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing Corporation, 1978. 219 p.

HOFFMAN, Nicole P. An examination of the sustainable “competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, v.1, n. 1, p. 1-16, January 2000.

HOOLEY, Graham J.; GREENLEY, Gordon E.; CADOGAN, John W.; FAHY, John. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18 – 27, January 2005.

HRONEC, Stephen M. **Vital signs: using time, cost and quality performance measurements to chart your company's future**. New York: Amacom, 1993. 256 p.

HUGHES, Paul; MORGAN, Robert E. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 503-517, May 2007.

HUNT, Shelby D. The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. **Journal of Management Inquiry**, v. 4, n. 4, p. 317-332, December 1995.

_____. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n.4, p. 431-445, 1997a.

_____. Evolutionary economics, endogenous growth models, and resource-advantage theory. **Eastern Economic Journal**, v. 23, n.4, p. 425-439, Fall 1997b.

_____. Resource-advantage theory: an evolutionary of competition firm behaviour? **The Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 1, p. 59-77, 1997c.

_____. Resource-advantage theory the wealth of nations. **The Journal of Socio-Economics**, v. 26, n. 4, p. 335-357, 1997d.

_____. Productivity, economic growth, and competition: resource allocation or resource creation. **Business and the Contemporary World**, v. 10, n. 3, p. 367-394, 1998.

_____. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 144-159, Spring 1999.

_____. **A general theory of competition**: resources, competences, productivity and economic growth. Thousand Oaks: Sage, 2000a. 303 p.

_____. A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 77-81, June 2000b.

_____. A general theory of competition: issues, answers and an invitation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, p. 524-548, June 2001.

_____. Resource-advantage theory and Austrian economics. In. FOSS, Nicolai J.; KLEIN, Peter G. (ed.). **Entrepreneurship and the firm**: Austrian perspectives on economic organization. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 2002. p. 266-286.

HUNT, Shelby D.; ARNETT, Dennis B. Competition as an evolutionary process and antitrust policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 20, n. 1, p. 15-26, Spring 2001.

_____. Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2004.

HUNT, Shelby D.; DEROZIER, Caroline. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004.

HUNT, Shelby D.; DUHAN, Dale F. Competition in the third millennium: efficiency or effectiveness? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 97-102, February 2002.

HUNT, Shelby D.; LAMBE, C. Jay. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Marketing Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17-43, March 2000.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-14, April 1995.

_____. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 107-114, October 1996.

_____. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 74-82, October 1997.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B₂B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p. Título original: Business Marketing Management: A Strategic View and Organizational Markets.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K.; SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45-54, January 2000.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Exploring corporate strategy**: text and cases. 7. ed. New York: Prentice Hall, 2003. 1128 p.

JUTTNER, Uta; WEHRLI, Hans P. Competitive advantage: merging marketing and the competence-based perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 9, n. 4, p. 42-53, April 1994.

KALEKA, Anna. Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 3, p. 273-283, April 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, p. 70-80, January/February 1992.

_____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Fação Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p. Título original: The balanced scorecard.

_____. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 416 p.

_____. **Strategy maps**: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 324 p.

_____. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 100-109, March 2006.

KAPP, K. William. The nature and significance of institutional economics. **Kyklos**, v. 29, n. 2, p. 209-232, January 1976.

KETCHEN JR., David J.; HULT, G. Tomas M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 573-580, March 2007.

KIPPENBERGER, Tony. The value chain: the original breakthrough. **The Antidote**, v. 2, n. 5, p. 7-10, May 1997a.

_____. The value chain's legacy. **The Antidote**, v. 2, n. 5, p. 6-6, May 1997b.

KIRZNER, Israel M. **Perception, opportunity and profit**: studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press, 1979. 274 p.

_____. **Method, process, and Austrian economics**. Lexington: Lexington Books, 1982. 262 p.

KLEIN, Jeremy. Beyond competitive advantage. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 317-327, August 2002.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, April 1990.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, January 2004.

KOSHIYAMA, Daniel Bohn; MARTINS, Marcilene Aparecida. Fusões & Aquisições e Concentração Industrial na indústria brasileira de agroquímicos no período 1990-2004. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 12., 2007, João Pessoa. **Anais...** Campinas: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2007.

KOTHANDARAMAN, Prabakar; WILSON, David T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, May 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing management**. 11. ed. New York: Prentice Hall, 2002. 768 p.

KUENG, Peter; KRAHN, Adrian J. W. Building a process performance measurement system: some early experiences. **Journal of Scientific & Industrial Research**, v. 58, n. 3/4, p. 149-159, March/April 1999.

LACHMANN, Ludwig M. **The market as an economic process**. New York: Basil Blackwell, 1986. 173 p.

LAMBERT, Douglas M.; BURDUROGLU, Renan. Measuring and selling the value of logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2000.

LANDES, David S. **The wealth and poverty of nations**: why some are so rich and some are so poor. New York: Norton, 1998. 650 p.

LANGLOIS, Richard N. **Economics as a process**: essays in the new institutional economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 288 p.

LAVIE, Dovev. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

LAZZARINI, Sergio G.; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEARNED, Edmund P.; CHRISTENSEN, C. Roland.; ANDREWS, Kenneth. R.; GUTH, William D. **Business policy**: text and cases. Homewood: Irwin, 1965. 1012 p.

LEE, Ching C. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000.

LEI, David; SLOCUM, John W. Jr. Organization designs to renew competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 1-18, August 2002.

LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, v. 17, n. 1, p. 23-32, February 1984.

LIEBERMAN, Marvin B.; ASABA, Shigeru. Why do firms imitate each other? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 366-385, April 2006.

LINDBLOM, Charles E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, Spring 1959.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, Autumn 1982.

_____. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 903-927, October 2003.

LLONCH, Joan; EUSEBIO, Rossano; AMBLER, Tim. Measures of marketing success: a comparison between Spain and the UK. **European Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 414-422, August 2002.

LOPEZ, Salvador V. Competitive advantage and strategy formulation. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661-669, 2005.

LORANGE, Peter. Formal planning systems: their role in strategy formulation and implementation. In. SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. (ed.). **Strategic Management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown & Company, 1979. p. 226-241.

LUBIT, Roy. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 164-178, 2001.

LUSCH, Robert F. Book reviews: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of Marketing**, local, v. 64, n. 2, p. 126-127, April 2000.

MA, Hao. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. **Management Decision**, v. 37, n. 9, p. 709-718, December 1999a.

_____. Creation and preemption for competitive advantage. **Management Decision**, v. 37, n. 3, p. 259-266, March 1999b.

_____. Competitive advantage: what's luck got to do with it? **Management Decision**, v. 40, n. 6, p. 525-536, 2002.

MACMILLAN, Ian C. **Strategy formulation: political concepts**. St Paul: West Publishing Corporation, 1978. 180 p.

MAHONEY, Joseph T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, June 1995.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley and Sons, 1958. 262 p.

MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni. Business performance measurement: past, present and future. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 680-687, 2003.

MARSHAL, Alfred. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1890. 731 p.

MARTINELLI, Orlando. Relatório Setorial: Agroquímicos. 2005. In: FINEP – Financiadora e Estudos e Projetos. **Diretório da Pesquisa Privada (DPP)**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/PortalDPP>>. Acesso em: 17 ago 2008.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**, v. 29, n. 1, p. 61-74, March 1939.

MAYHEW, Anne. Culture: core concept under attack. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 2, p. 587-603, June 1987.

MCCARTHY, Edmund J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960. 749p.

MENTZER, John T.; FLINT, Daniel J.; HULT, Tomas M. Logistics service quality as a segment-customized process. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 82-104, October 2001.

MILES, Morgan P.; DARROCH, Jenny. Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 485-501, 2006.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill: New York, 1978. 274 p.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas. 2000. 534 p. Título Original: Human resource management.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Strategy making in context: ten empirical archetypes. **Journal of Management Studies**, v.14, n. 3, p. 253-280, October 1977.

MILLER, Danny. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, p. 505-512, July 1996.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. 512p.

_____. **Rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994. 458 p.

_____. **Managers not MBAs**: a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. 464 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari**: the complete guide through the wilds of strategic management. New York: Prentice Hall, 2001. 406 p.

MISES, Ludwig von. Economic calculation in socialism commonwealth. In: HAYEK, Friedrich A. von (ed.). **Collectivist economic planning**: critical studies on the possibilities of socialism. London: Routledge, 1920. p. 87-130.

_____. **Human action**: a treatise on economics. New Haven: Yale University Press, 1949. 907 p.

MONROE, Kent B. **Pricing**: making profitable decisions. 3. ed. New York: McGraw Hill-Hill, 2002. 688 p.

MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 5, p. 621-633, July 2006.

MORGAN, Robert E.; HUNT, Shelby D. Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 4, p. 450-478, April 2002.

MYERS, James H. **Segmentation and positioning strategies for marketing decisions**. Chicago: American Marketing Association, 1996. 358 p.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-36, October 1990.

NEALE, Walter C. Institutions. **Journal of Economic Issues**, local, v. 21, n. 3, p. 1177-1206, data 1987.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **Performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationships**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002. 416 p.

NEELY, Andy; MARR, Bernard; ROOS, Goran; PIKE, Stephen; GUPTA, Oliver. Towards the third generation of performance measurement. **Controlling**, v. 15, n. 3/4, p. 129-135, March/April 2003.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982. 437 p.

NEVES, Evaristo M. Defensivos agrícolas: principais empresas. **Jornal de Piracicaba**, Piracicaba, 26 abr. 2006, p. B-4.

NEVES, Marcos F.; CONEJERO, Marco A.; CASTRO, Luciano T. Uma proposta para construção de métodos de planejamento e gestão (seqüência de passos) nos agronegócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. 6 a 10 set. 2008.

NEVES, Marcos F.; ZUURBIER, Peter; CAMPOMAR, Marcos C. A model for the distribution channels planning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 7, p. 518-539, 2001.

NORTH, Douglass C. **Structure and change in economic history**. New York: Norton, 1981. 240 p.

_____. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: University of Cambridge Press, 1990. 159 p.

NOVICEVIC, Milorad M.; HARVEY, Michael; AUTRY, Chad W.; BOND, Edward U. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 1, p. 84-94, January 2004.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal strategic planning: The key to effective business process management? **Business Process Management**, v. 8, n. 5, p. 416-429, October 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVER, Christine. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, October 1997.

OLUSOGA, S. Ade; MOKWA, Michael P.; NOBLE, Charles H. Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: an empirical investigation. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 153-164, June 1995.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard. L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumers' perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

PARSONS, Talcott; SMELSER, Neil J. **Economy and society: a study in the integration of economic and social theory**. Glencoe: Free Press, 1956. 322 p.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell and Mott; 1959. 272 p.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, March 1993.

PETERAF, Margaret A.; BERGEN, Mark E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1027-1041, October 2003.

PETERSON, Robert A.; PRASAD, Ashutosh. Reviews of books: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 422-423, October 2001.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organizations**, v. 7, n. 2, p. 78-87, Summer 1977.

_____. **The awakening giant**: continuity and change in Imperial chemical industries. Oxford: Basil Blackwell, 1985. 542 p.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985. 368 p.

POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. New York: Harper & Row, 1959. 480 p.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.

_____. **Competitive advantage**. Free Press: New York, 1985. 557 p.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p. Título original: Competitive Advantage.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, local, v. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, p. 95-117, Winter 1991.

POWELL, Thomas C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, September 2001.

POWELL, Thomas C.; LOVALLO, Dan; CARINGAL, Carmina. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 175-196, January 2006.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and economic life. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 368-402.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

_____. Strategy as stretch and leverage. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 75-84, July 1993.

QUINN, James B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: Irwin, 1980. 222 p.

RANGONE, Andrea. A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. **Small Business Economics**, v. 12, n. 3, p. 233-248, November 1999.

RANSON, B. The institutionalism theory of capital formation. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 2, p. 1265-1278, September 1987.

RAVALD, Annika; GRONROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, January 1990.

REGER, Rhonda K.; HUFF, Anne S. Strategic groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103-124, February 1993.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

RINDOVA, Violina P.; FOMBRUN, Charles J. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 8, p. 691-710, August 1999.

ROOS, Johan; ROOS, Goran; DRAGONETTI, Nicola C.; EDVINSSON, Leif. **Intellectual capital: navigating the new business landscape**. London: Macmillan Business, 1998. 208 p.

- ROTHBARD, Murray N. **Man, economy, and state**. Princeton: Van Nostrand, 1962. 987 p.
- ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 281-297, September 1998.
- ROUSE, Michsel J.; DAELLENBACH, Urs S. Rethink research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 487-494, May 1999.
- RUMELT, Richard P. The evaluation of business strategy. In: GLUECK, William F. **Strategic management and business policy**. New York: McGraw Hill-Hill, 1980. p. 359-367.
- _____. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 556-570.
- RUOCCO, Paul; PROCTOR, Tony. Strategic planning in practice: a creative approach. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 9, p. 24-29, 1994.
- SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé; THOMAS, Howard. **Dynamics of competence-based competition**. New York: Elsevier Science, 1996. 416 p.
- SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **Strategic learning and knowledge management**. New York: John Wiley, 1997. 252 p.
- SARACHEK, Bernard. A Comment on the interdisciplinary approach to administrative thought. **The Academy of Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 365-370, December 1967.
- SARRAZIN, Jacques. Decentralized planning in a large French company: an interpretative study. **International Studies of Management and Organization**, v. 7, n. 1, p. 37-59, Fall/Winter 1977.
- SAVITT, Ronald. A philosophical essay about a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n.1, p. 73-76, June 2000.
- SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown & Company, 1979. 538 p.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José L.; MARTINS, Marco A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006. 169 p.

SCHOLEY, Cam. Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 3, p. 12-19, March 2005.

SCHOLTEN, Victor E. **The early growth of academic spin-offs: factors influencing the early growth of dutch spin-offs in the life sciences, ICT and consulting**. 2006. 212 p. Thesis (Doctoral) – Wageningen University and Research Centrum, Wageningen, Holland, 2006.

SCHRAEDER, Mike. A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example. **Business Process Management**, v. 8, n. 1, p. 8-18, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 267 p.

_____. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1950. 448 p.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995. 200 p.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 687 p. Título original: Research Methods in Social Relations.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston: Row Peterson, 1957. 162 p.

SHRIVASTANA, Paul. Strategic management: concepts & practices. Cincinnati: South-Western Publishing, 1994. 998 p.

SILVEIRA, José Maria F. J.; FRENKEL, Jacob. **Tarifas, preços e estrutura de mercado na indústria de insumos para agricultura**. 412. ed. Brasília/DF: IPEA/ Série Monografias, 1996. 120 p.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1947. 384 p.

SINDAG – SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA DEFESA AGRÍCOLA. Disponível em: <<http://sindag.com.br>>. Acesso em: 27 ago. 2008.

SINK, D. Scott; THOMAS, C. Tuttle. The performance management question in the organization of the future. **Industrial Management**, v. 32, n. 1, p. 4-12, 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON; Robert. **Administração da produção**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Carmem Dolores; Henrique Corrêa; Sônia Corrêa; Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p. Título original: Operations management.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.11, p. 1055-1067, November 2001.

SLOTEGRAAF, Rebecca J.; MOORMAN, Christine; INMAN, Jeffrey. The role of firm resources in returns to market deployment. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 3, p. 295-309, August 2003.

SMART, P. Andi; MAULL, Roger S.; RADNOR, Zoe J.; HOUSEL, Thomas J. An approach for identifying value in business process. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 49-61, 2003.

SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. 848 p.

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternate marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-8, July 1956.

SPELLAN, John; PARNELL, John. Marketing resources and firm performance among SMEs. **European Management Journal**, v. 24, n. 2/3, p. 236-245, June 2006.

STEVENSON, Howard H. Defining corporate strengths and weaknesses. **Sloan Management Review**, v. 17, n. 3, p. 51-68, Spring 1976.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. What theory is not? **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 371-384, September 1995.

TAY, Nicholas S. P.; LUSCH, Robert F. A preliminary test of Hunt's general theory of competition: using artificial adaptive agents to study complex and ill-defined environments. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1155-1168, September 2005.

TEECE, David J.; PISANO, Gary. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, January 1994.

TEECE, David J.; PISANO, Gary.; SHUEN Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, August 1997.

TONI, Alberto de; TONCHIA, Stefano. Strategic planning and firm's competencies: traditional approaches and new perspectives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 947-976, 2003.

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 674-698, August 1996.

VEBLEN, Thorstein B. **The theory of the leisure class: an economic study of institutions**. New York: Macmillan, 1899. 416 p.

_____. **The theory of business enterprise**. New York: Charles Scriber's Sons, 1904. 400 p.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, January 2005.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, p. 160-178, 2000.

WAY, Sean A.; JOHNSON. Theorizing about the impact of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1-19, January 2005.

WEBSTER JR., Frederick E. **Market-driven management: how to define, develop, and deliver customer value**. 2. ed. New York: John Willey and Sons, 2002. 320 p.

WEERAWARDENA, Jay; O'CASS, Aron. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419-428, July 2004.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. New York:McGraw-Hill, 1969. 294 p.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix: tool for situational analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, April 1982.

WEIMARCK, Mikael. **In search of strategy consistency: a model for evaluation of how strategies support objectives**. 2000. 245 p. Thesis (Doctoral) – School of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gottenburg, Sweden, 2000.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, April/June 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies. analysis and anti-trust implications**. New York: Free Press, 1975. 286 p.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. 450 p.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 448 p.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, December 1999.

WITT, Ulrich. Evolutionary concepts in economics. **Eastern Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 405-419, April/August 1992.

_____. How evolutionary is Schumpeter's theory of economic development? **Industry and Innovation**, v. 9, n.1/2, p. 7-22, April 2002.

WRAPP, H. Edward. Good managers don't make policies decisions. **Harvard Business Review**, v. 45, n.5, p. 91-98, 1967.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p. Título original: Strategic management: concepts.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J.; PRAY, Bevalee; LADO, Augustine. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 143-151, June 1995.

YAMIN, Shahid; GUNASEKARAN, A.; MAVONDO, Felix T. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. **Technovation**, v. 19, n. 8, p. 507-518, August 1999.

YENIYURT, Segun. A literature review and an integrative performance measurement framework for multinational companies. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 3. p. 134-142, March 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. Título original: Case study research: design and methods.

ZINKHAN, George M.; PEREIRA, Arun. An overview of marketing strategy and planning. **International Journal of Research in Marketing**, v. 11, n. 3, p. 185-218, June 1994.

ZUKIN, Sharon; DiMAGGIO, Paul. **Structures of capital: the social organization of the economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 461 p.

ZILBER, Moisés A.; FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: Anpad, 2002. v. 01. p. 01-14.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 239 p. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro semi-estruturado para apoio nas entrevistas**Entrevista N^o:****Data da Entrevista:****Local da Entrevista:****Permissão para gravar a entrevista: () sim / () não****a) Informações sobre a empresa**

- Nome da empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
- Breve histórico da empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
- Informações básicas sobre a empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
 - ✓ Área de atuação
 - ✓ Mercados-alvo
 - ✓ Produtos e serviços

b) Informações sobre o entrevistado

- Nome do entrevistado:
- Função / Cargo / Ocupação:

c) Roteiro para a entrevista

1) O Sr. considera o método relevante para facilitar o processo de planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Justificativas:

2) O Sr. considera o método viável para aplicação nas empresas?

Sim Não

Justificativas:

3) A Etapa 1 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 1 de método?

4) A Etapa 2 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 2 de método?

5) A Etapa 3 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 3 de método?

6) A Etapa 4 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 4 de método?

7) A Etapa 5 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 5 de método?

8) A Etapa 6 do método é aplicável como ferramenta gerencial para planejamento estratégico competitivo das empresas?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 6 de método?

9) A seqüência de etapas proposta para o método é adequada?

Sim Não

Justificativas:

10) Comentários finais sobre o método proposto.

APÊNDICE B - Carta-convite para participação na pesquisa

São Carlos, __ de _____ de 2008.

Prezado(a) Sr.(a) _____.

Venho por meio desta carta convidá-lo(a) para participar da pesquisa de campo que irei realizar em breve e que é uma das etapas para conclusão da tese de doutorado intitulada “*Método para Construção de Vantagem Competitiva a partir de Recursos Estratégicos de uma Empresa: uma abordagem a partir da Resource-Advantage Theory*”. Esclareço que esta tese é de minha autoria, com orientação da Prof^a. Dr^a. Andrea Lago da Silva, e que é requisito obrigatório para obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O objetivo da tese é desenvolver um novo método gerencial de análise interna de empresas visando facilitar o processo de planejamento estratégico competitivo das organizações. Como o método visa suportar decisões estratégicas nas organizações, a opinião de administradores profissionais, envolvidos com o processo de planejamento estratégico, é fundamental para validação e aprimoração do sistema de análise.

Juntamente com esta carta o Sr.(a) recebeu uma síntese, apresentando e explicando o método de análise proposto. Caso aceite participar desta pesquisa, solicito que responda ao e-mail recebido no prazo máximo de uma semana para realizarmos o agendamento da entrevista no local mais conveniente para o Sr.(a). A entrevista deverá ter duração aproximada de 1 hora com o objetivo de coletar sua contribuição crítica para o modelo proposto para que este seja aprimorado e apresentado para a banca julgadora em sua versão final. Por esse motivo, solicito o estudo prévio do material enviado (síntese do método).

A sua participação é muito importante para o meu trabalho e, além do meu sincero agradecimento, será enviado, quando concluída a pesquisa, um sumário executivo com a versão final do método de análise proposto na tese.

Aguardo seu retorno.

Atenciosamente,

Ricardo Messias Rossi

Aluno de Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Prof^a Dr^a Andrea Lago da Silva

Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Telefone: (16) 3351-8236 r.9202

e-mail: deialago@ufscar.br

Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4728583H0>

APÊNDICE C – Síntese da versão preliminar do método de análise interna

Etapa 1: Identificação do objeto de análise

A primeira etapa do método visa preparar a empresa para o início do processo de análise. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir:

- **Template 1.1: Identificação dos executivos ou formação do comitê de decisões estratégicas**

Template 1.1: Comitê de Decisões Estratégicas Competitivas	
Nome da Empresa:	
Unidade de Negócio:	
Líder do Comitê:	
Membros internos do Comitê:	
Membros externos do Comitê	
Vigência do Comitê	
Agenda Anual de Reuniões do Comitê	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 1.2: Análise dos Objetivos Corporativos**

Template 1.2: Objetivos Corporativos	
Missão:	
Visão:	
Valores:	
Objetivos:	
Metas:	
Direcionadores estratégicos:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 1.3: Determinação dos pares produtos/mercados**

Template 1.3: Determinação dos pares produto/mercado	
Variáveis de Segmentação de Mercados:	
Segmentos de Mercado:	
Variáveis de Segmentação de Produtos/Serviços:	
Segmentos de Produtos/Serviços:	
Pares produto/mercado possíveis:	
Grupo de pares produto/mercado selecionados:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 1.4: Identificação de Grupos Estratégicos**

Template 1.4: Identificação de Grupos Estratégicos	
Parâmetros de segregação:	
Grupos estratégicos	
Concorrentes do mesmo grupo estratégico:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Etapa 2: Análise do Valor da Oferta

A segunda etapa do método visa analisar o valor da oferta da organização. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

- **Template 2.1: Identificação dos atributos que compõem o valor da oferta**

Template 2.1: Atributos que compõem a oferta	
Benefícios Práticos:	
Benefícios Emocionais:	
Custos Monetários:	
Custos de Tempo:	
Custos de Energia:	
Custos Psicológicos:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 2.2: Identificação dos diferenciais entre a oferta da organização e dos concorrentes diretos**

Template 2.2: Diferenciais da Oferta		
Diferenciais da Oferta da Organização		Manter esse diferencial?
Benefícios Práticos:		Sim-----Não
Benefícios Emocionais:		Sim-----Não
Custos Monetários:		Sim-----Não
Custos de Tempo:		Sim-----Não
Custos de Energia:		Sim-----Não
Custos Psicológicos:		Sim-----Não
Diferenciais da Oferta dos Concorrentes Diretos		Anular esse diferencial?
Benefícios Práticos:		Sim-----Não
Benefícios Emocionais:		Sim-----Não
Custos Monetários:		Sim-----Não
Custos de Tempo:		Sim-----Não
Custos de Energia:		Sim-----Não
Custos Psicológicos:		Sim-----Não

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Template 2.3: Identificação de inovações para a oferta da organização

Template 2.3: Inovações nos atributos da Oferta	
Benefícios Práticos:	
Benefícios Emocionais:	
Custos Monetários:	
Custos de Tempo:	
Custos de Energia:	
Custos Psicológicos:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 2.4: Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta**

Template 2.4: Determinação da oferta final e dos direcionadores do valor da oferta	
Oferta Final:	
Direcionadores do Valor:	

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Etapa 3: Análise de Recursos Estratégicos

Uma vez identificados os direcionadores de valor, na terceira etapa do método serão analisados os recursos estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é o desdobramento dos direcionadores de valor em indicadores de recursos estratégicos.

- **Template 3.1: Indicadores de Recursos Estratégicos**

Template 3.1: Indicadores de Recursos Estratégicos	
Direcionadores de valor	Indicadores de Recursos Estratégicos

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 3.2: Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos**

Template 3.2: Identificação de Vantagens e Desvantagens Comparativas em Recursos			
Indicador	Desempenho Relativo	Custos Relativos	Posição
	()I ()E ()S	()I ()E ()S	Desvantagem Comparativa Paridade Vantagem Comparativa

Legenda:

- I: Inferior
- E: Equivalente
- S: Superior

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Etapa 4: Delineamento de Estratégias de Gerenciamento de Recursos

A quarta etapa do método visa delinear estratégias para o gerenciamento de recursos estratégicos da organização. A primeira atividade desta etapa é o delineamento de estratégias para neutralizar desvantagens comparativas.

- **Template 4.1: Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos**

Template 4.1: Estratégias para Desvantagens Comparativas em Recursos				
Indicador	Desvantagem em eficácia?	Desvantagem em eficiência?	É possível copiar o concorrente?	Estratégia
-	sim	sim	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em custos e diferenciação
-	sim	sim	não	Inovação com foco em custos e diferenciação
-	sim	não	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em diferenciação
-	sim	não	não	Inovação com foco em diferenciação
-	não	sim	sim	<i>Benchmarking</i> competitivo com foco em custos
-	não	sim	não	Inovação com foco em custos

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

- **Template 4.2: Estratégias para Paridade em Recursos**

Template 4.2: Estratégias para Paridade Comparativa em Recursos			
Indicador	É possível ser mais eficaz?	É possível ser mais eficiente?	Estratégia
-	sim	sim	Inovação com foco em custos e diferenciação
-	sim	não	Inovação com foco em diferenciação
-	não	sim	Inovação com foco em custos

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

• **Template 4.3: Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos**

Template 4.3: Estratégias para Vantagens Comparativas em Recursos				
Indicador	Vantagem em eficácia?	Vantagem em eficiência?	O concorrente pode copiar?	Estratégia
-	sim	sim	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	sim	sim	não	Investimentos para proteger a posição
-	sim	não	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	sim	não	não	Investimentos para proteger a posição
-	não	sim	sim	Inovações para diminuir a imitação
-	não	sim	não	Investimentos para proteger a posição

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

• **Template 4.4: Oportunidades para Desdobramento de Recursos**

Template 4.4: Oportunidades para Desdobramento de Recursos				
Indicador	Este recurso é importante para vários mercados?	É possível aumentar a eficiência do recurso com economias de escala ou de escopo	Características	Quais as oportunidades para maximizar a utilização do recurso?
-	sim	sim	Recurso Genérico Estratégia Global	-
-	sim	não	Recurso Genérico Estratégia Local	-
-	não	sim	Recurso Específico Estratégia Global	-
-	não	não	Recurso Específico Estratégia Local	-

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Etapa 5: Direcionadores para Estratégias Funcionais

Esta etapa do método serve de ligação entre os níveis de estratégias competitivas e funcionais da organização. A análise interna da organização fornecerá os direcionadores para as estratégias funcionais. A partir desses direcionadores, planos de ação serão desenvolvidos e operacionalizados por meio de projetos específicos. Os direcionadores para estratégias funcionais são obtidos a partir das análises realizadas na quarta etapa do método, para cada indicador analisado. A divisão em áreas funcionais depende da estrutura organizacional de cada empresa. A partir deste ponto, os executivos responsáveis por cada área funcional serão responsáveis pela definição das estratégias funcionais e operacionalização dos planos de ação específicos, ou seja, neste ponto, termina o escopo de análise da estratégia competitiva e inicia-se o escopo de análise das estratégias funcionais. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 5.1*.

• *Template 5.1: Direcionadores para Estratégias Funcionais*

Template 5.1: Direcionadores para Estratégias Funcionais					
Área Funcional					
Indicador	Estratégia	Foco em eficácia?	Direcionadores de diferenciação	Foco em eficiência?	Direcionadores de custo?
-	-	Sim Não	Listar direcionadores	Sim Não	Listar direcionadores

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?

Etapa 6: Análise do Desempenho Competitivo

A última etapa do método de análise interna é destinada à elaboração de uma métrica para análise de desempenho competitivo. A métrica de análise de desempenho será dividida em duas partes. A primeira, os indicadores primários, com foco no desempenho financeiro e identificação da posição da empresa na matriz competitiva (desvantagem, paridade ou vantagem competitiva) e a segunda, com foco nos indicadores de apoio, em função dos objetivos da organização. Esta atividade deve ser preenchida no *Template 6.1*.

- **Template 6.1: Análise do Desempenho Competitivo**

Template 6.1: Análise do Desempenho Competitivo	
Par Produto/Mercado:	
Indicadores Financeiros Primários	
Métrica	Fórmula de cálculo
Indicadores de Apoio	
Métrica	Fórmula de cálculo

Pontos para reflexão:

- Este *Template* é relevante?
- Este *Template* é aplicável?
- Como aprimorar este *Template*?