



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

ADSO CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA

**RECURSOS ORGANIZACIONAS E VANTAGEM  
COMPETITIVA: Um Estudo de Caso em uma Empresa de  
Pequeno Porte.**

Brasília – DF

2011

ADSO CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA

**RECURSOS ORGANIZACIONAS E VANTAGEM  
COMPETITIVA: Um Estudo de Caso em uma Empresa de  
Pequeno Porte.**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Phd. Janann Joslin Medeiros

Brasília – DF

2011

Oliveira, Adso Castelo Branco.

Recursos Organizacionais e Vantagem Competitiva: um Estudo de Caso de uma Empresa de Pequeno Porte / Adso Castelo Branco de Oliveira. – Brasília, 2011.

50 f.: il. 6

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. PhD. Janann Joslin Medeiros, Departamento de Administração.

1. Estratégia. 2. Visão Baseada em Recursos. 3. Vantagem Competitiva. 4. Recursos. 5. Capacidades

**RECURSOS ORGANIZACIONAS E VANTAGEM  
COMPETITIVA: Um Estudo de Caso em uma Empresa  
de Pequeno Porte.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão de Curso de Administração da Universidade de Brasília  
do aluno

Adso Castelo Branco de Oliveira

---

PhD, Janann Joslin Medeiros

Brasília, 04 de julho de 2011

“Pouca coisa é necessária para transformar  
inteiramente uma vida: apenas amor no coração,  
uma idéia na cabeça e um sorriso nos lábios”

Martin Luther King

## AGRADECIMENTOS

À orientadora desse trabalho de conclusão de curso, PhD Janann Joslin Medeiros, pelo auxílio para o bom andamento do trabalho.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, orações, apoio e estarem sempre presentes em momentos tristes ou alegres, não importando o motivo.

Ao meu irmão, pela amizade e as longas conversas

À turma do primeiro semestre de 2007, e as amizades que vão ficar por toda a vida.

## RESUMO

A visão baseada em recursos (VBR) trouxe uma nova perspectiva em relação à vantagem competitiva das empresas, pondo em dúvida a idéia de vantagens competitivas externas à empresa por uma perspectiva intra organizacional, por meio dos recursos e capacidades. Na literatura acadêmica, essa perspectiva teórica, tem sido focada em grandes empresas e as suas performances econômicas perante o mercado. Portanto, este trabalho vem a identificar os recursos e capacidades presentes em uma empresa de pequeno porte, mediante do estudo de caso em uma empresa relativamente nova de anodização de perfis de alumínio. Para tanto, foram utilizados instrumentos de entrevista semi-estruturada, observação direta e pesquisa documental para a identificação dos recursos e capacidades da organização e as implicações competitivas. Através da pesquisa, conclui-se que os recursos e capacidades que geram ou poderiam gerar uma vantagem competitiva sustentável da organização estudada estão relacionados aos recursos pessoais de conhecimento e experiência, e organizacionais de sistemas formais e informais de decisão e gestão de relacionamentos.

Palavras-chave: Estratégia; Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva; Recursos; Capacidades.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Cinco forças de Porter.....	16
Figura 02 - A relação entre a “matriz SWOT”, a VBR e o modelo da organização industrial.....	19
Figura 03 - A relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	21
Figura 04: Modelo de Peteraf: pedra angular da vantagem competitiva.....	25



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Perfil dos entrevistados.....	31
Tabela 02 – Classificação dos Recursos e Capacidades.....	33

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VRIN** – Valor, Raridade, Imitabilidade, Insubstituição

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

**RBV** – Resource Based View (Visão Baseada em Recursos)

**SCP** – Structure, Conduct, Performance

**ECD** – Estrutura, Conduta, Performance

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**NBR** – Norma Brasileira

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Formulação do Problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos .....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	A Análise Externa das Firms e a Organização Industrial .....	15
2.2	Teoria dos Recursos .....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....	28
3.2	Caracterização da Organização .....	29
3.3	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa .....	30
3.4	Participantes do Estudo .....	31
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	32
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
4.1	Recursos Físicos.....	34
4.2	Recursos Pessoais.....	36
4.3	Recursos Organizacionais.....	38
4.4	Capacidades Organizacionais.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	44
5.1	Conclusões.....	44
5.2	Delimitações e Sugestões de Estudo.....	45
	REFERÊNCIAS .....	47

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização do problema, a pergunta e objetivos de pesquisa e a justificativa de sua relevância.

## 1.1 Contextualização

Segundo Drucker (1980), para as empresas se adaptarem ao cenário altamente competitivo ou influir sobre este, necessita-se conceber estratégias para obter vantagens competitivas perante a concorrência. Para Porter (1996), “a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor”.

Dessa forma, observa-se a importância das atividades das empresas em sua cadeia de valor para a criação de um conjunto único e sustentável de valores e recursos que levarão as organizações a terem uma vantagem competitiva sobre as rivais.

Portanto, para compreender essa combinação única e sustentável de valor faz-se necessário relacionar a estrutura e a análise do ambiente das organizações. Barney (1995) discorre sobre o assunto:

Um entendimento completo das fontes de vantagem competitiva requer a análise dos pontos forte internos de uma empresa e das fraquezas também. A importância da integração interna com a análise do ambiente pode ser visto como a fonte de evolução da vantagem competitiva de muitas firmas (Barney, 1995, p. 49).

Logo, “as firmas devem implementar estratégias que explorem suas forças internas, por meio de respostas as oportunidades do ambiente, enquanto neutraliza as ameaças externas e evita as fraquezas internas” BARNEY (1991, pg. 99). Para que isso ocorra, é necessário às firmas fortalecer seus atributos

internos, ou seja, que seus recursos e capacidades estejam alinhados para a formação de uma combinação única de valor.

Deste modo, as teorias da visão baseada em recursos (VBR) trazem uma explicação de como os recursos e capacidades específicas das empresas podem ser fonte de vantagem competitiva. Nassif e Hanashiro (2003) afirmam que à medida que esses recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores, eles podem ser fontes de vantagem competitiva.

Portanto, este trabalho descreve uma revisão teórica e um estudo prático à luz da teoria da visão baseada em recursos em uma empresa de pequeno porte, a fim de compreender como os recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável.

Para orientar a pesquisa, foram formulados a pergunta e objetivos de pesquisa apresentados a seguir.

## **1.2 Formulação do Problema**

Na literatura sobre visão baseada em recursos observa-se o estudo sobre recursos e capacidades focado em exemplos de grandes firmas (Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1995; Makadok, 2001; Barney e Hesterly, 2007). Essas características devem-se ao fato de que em grandes companhias, com elevado número de recursos físicos, humanos e organizacionais, seja mais fácil a identificação, classificação e avaliação dos recursos e principalmente das suas capacidades e competências.

Um exemplo é a capacidade da Sony de miniaturização, da Apple em design ou a competências da 3M em substratos, revestimentos, adesivos e as várias maneiras de combiná-los (Prahalad e Hamel, 1990; Barney 1995). São essas características intrínsecas de cada organização que as fazem ter uma vantagem competitiva sustentável à frente de suas concorrentes.

No entanto, como empresas de pequeno porte e em desenvolvimento podem apresentar recursos e capacidades para a obtenção dessa vantagem competitiva? Essa é a questão à qual será estudada, através do estudo de caso

de uma empresa de pequeno porte e em fase de profissionalização. Para tanto, define-se a pergunta de pesquisa:

Como os recursos e capacidades servem ou podem servir como fonte de valor para criarem uma vantagem competitiva sustentável em uma empresa de pequeno porte?

### **1.3 Objetivo Geral**

Descrever como uma organização de pequeno porte consegue vantagens competitivas mediante recursos e capacidades.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Revisar a literatura existente sobre visão baseada em recursos (VBR) e vantagem competitiva.
- b) Identificar na literatura as possíveis fontes de vantagem competitiva originais de recursos e capacidades.
- c) Identificar na empresa estudada quais são seus recursos assim como a existência de possíveis capacidades.
- d) Identificar se os recursos e capacidades existentes servem como fontes de vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva.

### **1.5 Justificativa**

A abordagem da visão baseada em recursos nasceu a partir de trabalhos que começaram a pôr em dúvida a idéia de vantagem competitiva externa à empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991 e 1995; PETERAF, 1993). Através desses estudos, começou-se a dissipar a idéia de que os retornos e

desempenhos das firmas dependiam necessariamente da estrutura industrial a qual se encontram.

Dessa forma, a visão baseada em recursos veio ao encontro a explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva no que se refere ao lado interno da firma, ou seja, seus recursos e capacidades.

Portanto, o presente trabalho justifica-se pelo fato de tratar a VBR em uma empresa relativamente nova e de pequeno porte, a fim de identificar e entender como os recursos e capacidades são explorados, e quais as implicações competitivas para a organização e a atuação em mercados cada vez mais dinâmicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas algumas das perspectivas teóricas que se ocupam a estudar as correntes da vantagem competitiva. Na literatura de estratégia, a vantagem competitiva explica-se por fatores externos, como os mercados e a estrutura da indústria, e por fatores internos específicos à firma. Dessa forma, o presente trabalho inicia-se com a abordagem externa mediante o modelo da análise estrutural da indústria, passando para o estudo da teoria dos recursos e estendendo-se ao estudo das capacidades dinâmicas das firmas.

No primeiro capítulo serão abordados os estudos da Organização Industrial por meio do modelo SCP (*Structure – Conduct – Performance* ou *Estrutura, Conduta, Performance*) de Mason e Bain, utilizados para entender o comportamento das firmas dentro da estrutura industrial. Por conseguinte, será analisado o desempenho das firmas dentro da estrutura industrial, mediante a visão de Michael Porter (1980), explicando a atratividade da indústria sob as perspectivas das cinco forças competitivas e o posicionamento das firmas por meio de três estratégias genéricas.

O próximo tópico tratará um pouco sobre as origens dos estudos dos recursos da firma e a sua análise interna. Começando com os estudos dos economistas Edith Penrose (1959) e Birger Wernerfelt (1984), e a mudança do foco da concepção clássica das firmas para uma abordagem por recursos.

Em conseguinte, analisar-se-á a estrutura básica da teoria dos recursos e suas características de heterogeneidade e imobilidade, seguidas pelas definições, classificações e principais modelos da visão baseada em recursos. Finalizando, com o estudo das capacidades e a sua relevância no estudo da teoria dos recursos e da vantagem competitiva.



## 2.1 A Análise Externa das Firms e a Organização Industrial

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), o estudo da análise estrutural da indústria iniciou-se com o modelo SCP (*Structure Conduct Performance ou Estrutura Conduta Performance - ECD*), de Edward Mason e John Bain, onde o comportamento das firmas estaria relacionado diretamente à estrutura da indústria em questão. Para aqueles autores, o modelo supõe que o desempenho econômico das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas.

O termo “estrutura” tipifica os relacionamentos existentes entre os fornecedores, clientes e concorrentes; a “conduta” expressando o comportamento das firmas em dada estrutura da indústria; e o termo “performance” os resultados econômicos obtido pela firma na interação com a indústria. Portanto, é a indústria que detém as razões de heterogeneidade do desempenho entre as firmas (PADILHA, 2007).

Porter (1980), dando sequência aos estudos sobre ECD (*Estrutura, Conduta, Performance*) evidencia que a questão do desempenho das firmas está fundamentada em duas vertentes: a atratividade da indústria, e seus fatores, que determinam em termos a rentabilidade a longo prazo e a posição competitiva dentro da indústria.

A atratividade da indústria é determinada pelas cinco forças competitivas. Essas forças de mercado determinam a rentabilidade da indústria por influenciar nos preços, nos custos e no investimento necessário das empresas em uma indústria, ou seja, o retorno sobre o investimento. O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria (PORTER, 1989).



Figura 01: Cinco forças de Porter; Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Portanto, a meta final da estratégia competitiva é lidar com as cinco forças: a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores, para a obtenção de taxas de retorno sobre investimento superior ao custo de capital e a média da indústria em questão.

Em relação ao posicionamento, Porter (1989), esclarece que ao posicionar-se bem, a firma, é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta. Para tanto, é possível procurar a vantagem competitiva, ou seja, desempenho acima da média, por meio de uma de três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Na liderança de custo, a empresa parte para tornar-se o produtor de mais baixo custo em sua indústria. Segundo Tiergarten e Alves (2008) essa liderança é alcançada mediante um conjunto de políticas funcionais tais como a perseguição vigorosa de reduções nos custos, controle rigoroso de despesas e a minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, vendas e publicidade.

A procura para ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, é a característica principal da diferenciação. Para Porter (1989), na diferenciação a empresa é recompensada

pela sua singularidade, selecionando um ou mais atributos que os compradores consideram importante.

E por último o enfoque, que está baseado na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Para Tiergarten e Alves (2008), o enfoque foca-se num grupo particular de clientes, segmento de linha do produto ou mercado geográfico. Tal estratégia reside na premissa que a organização serve um mercado alvo restrito, de uma forma mais eficiente e eficaz que os seus competidores, que competem em mercados abrangentes.

Portanto, o modelo da escola da organização industrial apresenta um carácter exógeno, aonde as fontes de vantagem competitiva são deliberadas conforme a atratividade e o posicionamento ideal na indústria. As estratégias competitivas são concebidas através de uma visão externa à empresa, sem se preocupar em ter uma visão interna a fronteira organizacional, sendo, nessa perspectiva, a estratégia apenas uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

## **2.2 Teoria dos Recursos**

A teoria dos recursos aparece como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. Para Foss (1997) essa análise emerge da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia sobre a ótica externa, predominante até então.

“A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam” (VASCONCELOS; CYRINO; 2000 pg. 25).

A origem recente da teoria dos recursos é normalmente associada ao trabalho de Wernerfelt (1984). Mas estudos datados de 1959, de Edith Penrose, já concebiam a firma como um “feixe de recursos”, mudando assim o foco clássico

da empresa como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos, para uma concepção de um conjunto de recursos.

Penrose (1959), em sua obra, postula que as firmas não apenas se ajustam às condições da estrutura industrial necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, podem alterá-las, sendo que o ambiente no qual a firma se insere não é independente.

[...] exceto dentro dos limites mais amplos, nós não podemos explicar, adequadamente, o comportamento da firma ou prever a probabilidade de sucesso ao examinar, meramente, a natureza das condições ambientais  
(PENROSE, 1959, p. 42).

Assim, o crescimento e sucesso da firma não podem ser determinados, simplesmente, pelas condições ambientais da estrutura industrial, mas pela organização interna de forma planejada dos recursos produtivos existentes. Essa nova concepção da firma, como uma organização administrativa planejada e determinada pela utilização eficiente dos recursos é que aproxima os postulados penrosianos das ideias da teoria dos recursos.

Dessa forma, os estudos de Penrose (1959) demonstraram uma perspectiva que se diferenciava das teorias propostas pelos economistas clássicos até então, antecipando à descoberta de muitos temas centrais da teoria dos recursos, como a especificidade das firmas, a heterogeneidade dos recursos, a importância do conhecimento sobre eles e seus possíveis usos.

No entanto, outros autores e escolas estratégicas também deram sua contribuição para o início dos estudos sobre recursos. Para diversos autores (Wernerfelt 1984; Barney 1991, 1995; Peteraf 1993; Vasconcelos e Cyrino 2000), os proponentes da escola do *design* estratégico também são considerados precursores dessa visão, ao relacionar o conceito tradicional de estratégia formulado em termos de posição de recursos (forças e fraquezas) da firma em contraposição à posição de produto.

Figura 02: A relação entre a “matriz SWOT”, a VBR e o modelo da organização industrial.

Fonte: Adaptado de Barney (1991), pg. 100

Portanto, os recursos e capacidades da organização podem ser pensados como forças e fraquezas, sendo que a competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares da organização e do indivíduo.

Em geral, as forças e fraquezas de uma organização são resultado: a) das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização; b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e c) da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (VASCONCELOS e CYRINO, 2000 pg.26).

Assim sendo, a análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) da escola do *design* estratégico, quanto a sua análise interna (focada em recursos e competências distintivas), ao melhorar a performance das firma através de estratégias que exploram oportunidades e neutraliza ameaças (Barney,1991) está intrinsecamente relacionado aos conceitos básicos dessa teoria, e conseqüentemente, sendo uma das escolas precursoras da teoria dos recursos.

Dando continuidade aos estudos iniciais sobre a teoria dos recursos, Wernerfelt (1984), em seu artigo “A Resource Based View of the Firm”, também discorre entre a visão tradicional baseada em produtos e a visão baseada em recursos, mostrando que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser visualizadas através dos recursos, principalmente para firmas que pretendam diversificar suas atividades em outros mercados. O estudo também trouxe evidências que indicaram um aumento da rentabilidade das empresas por meio de tipos específicos de recursos e que as estratégias das organizações envolvem o equilíbrio entre a exploração de novos recursos e o desenvolvimento dos recursos existente.

Os recursos, para esse autor, são definidos como “qualquer coisa que possa ser pensada com uma força ou fraqueza de uma determinada firma. Mais formalmente, os recursos de uma empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são vinculados semi pertencentes à empresa (Wernerfelt, 1984. pg. 172)”.

Dessa forma, instituiu-se o termo Visão Baseada em Recursos (VBR) para tratar os meios de se alcançar a vantagem competitiva no que se refere aos recursos. Essa visão traz uma análise minuciosa das condições sob as quais eles geram retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma.

Para tanto, Foss (1997), sintetiza que a estrutura básica da teoria fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados teóricos. Empiricamente a teoria dos recursos analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações, sendo que:

- a) Há diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias;
- b) Essas diferenças são relativamente estáveis.

E teoricamente os postulados são:

- a) As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de *performance*;
- b) As firmas procuram constantemente melhorar sua *performance* econômica.

Essas generalizações empíricas dizem respeito ao aspecto idiossincrático de desempenho dentro da indústria através das características de heterogeneidade e imobilidade dos recursos. Na heterogeneidade, “a firma tem a posse de recursos heterogêneos, diferentes, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis” (TIERGATEN e ALVES, 2008 pg. 64).

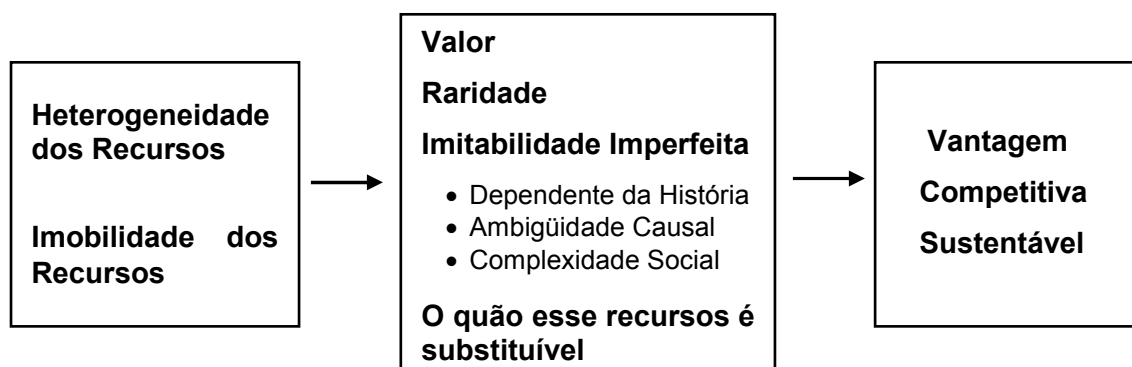


Figura 03: A relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Adaptado de Barney (1991, p 112) apud Tiergarten e Alves

Na imobilidade de recurso, a empresa consegue uma combinação única e duradoura de recursos e capacidades, e isso ocorre pelo fato de ser muito custoso para as empresas imitá-las ou desenvolvê-las (BARNEY 1991; BARNEY e HESTERLY 2007). Portanto, a busca de melhor performance, e consequentemente, maior rentabilidade, pode ser explicada pela posse de recursos heterogêneos e imóveis.

A partir da sua fundamentação teórica, a visão baseada em recursos ganhou maior notoriedade por meio de pesquisadores (RUMELT 1984, 1987; DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993) que persistiram na tentativa de compreender a razão de diferentes desempenhos entre empresas da mesma indústria e dentro de ambientes de ampla competição. Dessa forma, surgiram vários modelos e contribuições para explicar a vantagem competitiva, entre eles o modelo de Barney (1991) e de Peteraf (1993).

Barney, um dos principais estudiosos sobre a VBR, traz a definição de que os recursos da firma “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, (...) controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991 pg. 101).

Portanto, para esse autor, os recursos e capacidades podem ser classificados em ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais:

“os recursos e capacidades de uma empresa incluem todos os ativos *financeiros, físicos, humanos e organizacionais* utilizados por uma empresa para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços a seus clientes. Os recursos *financeiros* incluem dívidas, equidade, lucros retidos, e assim por diante. Os recursos *físicos* incluem as máquinas, fábricas, empresas e edifícios de uso em suas operações. Recursos *humanos* incluem toda a experiência, o conhecimento, o julgamento, a propensão de assumir riscos, e sabedoria de indivíduos associados com uma empresa. Recursos *organizacionais* incluem a história, as relações, confiança e cultura organizacional que são

atributos de grupos de indivíduos associados com uma empresa, juntamente com a estrutura de uma empresa de relatórios formais, os sistemas de controle explícito, gestão e políticas de compensação” (BARNEY 1995, pg. 50).

No entanto, para que esses recursos gerem uma vantagem competitiva sustentável, são necessárias estratégias de criação de valor que ainda não foram praticadas e não possam ser eliminadas pela imitação ou duplicação estratégica por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais (Barney, 1991).

Contudo, é necessário que esses recursos apresentem as características de serem valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Dessa forma, Barney (1991), estabelece o modelo conhecido acronicamente como VRIN, onde analisa a relação de heterogeneidade e imobilidade dos recursos da empresa, para o alcance da sustentabilidade da vantagem competitiva.

Nesse modelo, Jay Barney, explica o aspecto de valor através da implementação de estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991), e de estratégias que explorem as oportunidades e neutralizem as ameaças para um aumento das receitas líquidas ou diminuição dos custos (Barney e Hesterly, 2007).

A raridade é observada quando a empresa possui recursos de difícil acesso por outras organizações, ou quando elas enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los.

Na imitabilidade, as empresas possuem uma vantagem competitiva por apresentarem recursos e capacidades únicas e difíceis de imitar. Para Barney e Hesterly (2007), em geral, a imitação pode ocorrer pela duplicação direta ou substituição. Na imitação direta, as empresas imitadoras podem tentar duplicar diretamente os recursos e capacidades que uma empresa com vantagem competitiva apresenta; e na substituição, as empresas imitadoras tentam substituir os recursos estratégicos por outros mais baratos.

Segundo, Barney (1991; 1995) e Barney e Hesterly (2007) para as empresas, os recursos e capacidades podem ser custosos de imitar devido a:



- a) Condições históricas únicas (*path dependence*) - quando a empresa tem acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço, ou seja, ao seu pioneirismo;
- b) Ambigüidade causal - o concorrente não sabe com certeza o que permite que a empresa tenha vantagem competitiva;
- c) Complexidade social - quando os recursos e capacidades de uma empresa envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são difíceis de imitar no curto prazo;
- d) Patentes - portanto não podendo fabricar o produto ou prestar o serviço.

Já a questão da insubstitutibilidade, Barney (1991) elucida que os recursos substitutos da firma não são capazes de conceber e implementar as mesmas estratégias exatamente, ou, que o resultado dos recursos substitutos não submetem-se às características que o levam a ser gerador de valor estratégico. Em 1995, Barney, em seu artigo “Looking inside for competitive strategy”, substitui o conceito de insubstitutibilidade pelo conceito de organização. Nesse novo conceito a empresa organiza-se para explorar ao máximo os recursos e capacidades, e, portanto apresenta limitações para gerar a vantagem competitiva.

Esse modelo, conhecido acronicamente como VRIO, “consiste em analisar a relação de heterogeneidade e imobilidade dos recursos da empresa, bem como a sustentabilidade dessa vantagem competitiva” (PAVÃO, SEHNEM, HOFFMANN, 2010. pg. 02).

Porém, outro modelo, o da pedra angular de Margareth Peteraf (1993), também explica a vantagem competitiva da firma no que tange aos recursos. Nele a vantagem competitiva, também deriva da heterogeneidade de recursos das empresas e da imobilidade dos recursos entre elas, reforçados por limites *ex ante* e *ex post* à competição.

Para Peteraf (1993) a heterogeneidade dos fatores decorre dos diferentes níveis de eficiência de alguns deles, da escassez de fatores produtivos superiores ou de restrições de disponibilidade, que levaria à desigualdade relativa.

Heterogeneidade em uma indústria pode refletir a presença de fatores produtivos superiores que são em quantidades limitadas, ou podem ser fixados em fatores que não pode ser expandido. Mais frequentemente, são quase-fixos, no sentido de que seu fornecimento não pode ser gasto rapidamente. Eles são escassos no sentido de que eles são insuficientes para satisfazer a demanda para eles serviços. (PETERAF, 1993 pg. 180).

A imobilidade diz respeito à condição de recursos não comercializáveis ou, mesmo que sejam comercializados, tenham mais valor na empresa que os utiliza atualmente, não podendo ser aproveitados pelos concorrentes, ou seja, está relacionado à especificidade da firma.

No limite *ex post* à competição, para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva sustentável, é necessário que a heterogeneidade seja preservada posteriormente ao ganho da vantagem competitiva por meio de recursos estratégicos. É necessário que haja limites à competição por tais recursos, protegendo-os, criando “mecanismos de isolamento”, forças que protejam a empresa da imitação e preserve seus ganhos (RUMELT, 1984 apud Tiergarten e Alves 2008).

Contudo, em relação aos limites da competição *ex ante*, para que a empresa obtenha uma posição superior de recursos deve haver uma competição limitada por aqueles recursos, decorrente de imperfeições dos mercados de fatores como, por exemplo, assimetria de informações ou percepção (BARNEY, 1991).

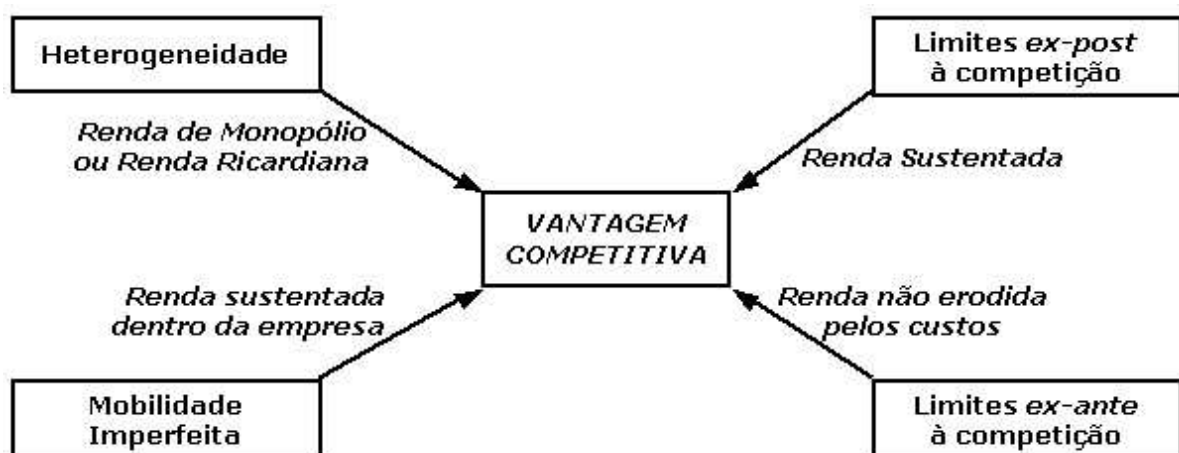


Figura 04: Modelo de Peteraf: pedra angular da vantagem competitiva

Fonte: PETERAF (1993, p. 186) apud PADILHA, 2007.

Para, Padilha (2007), no modelo da pedra angular de Peteraf, o limite a competição *ex ante* e *ex post* assemelham-se à imperfeita imitação e à insubstituíbilidade do modelo VRIN, anteriormente concebido por Barney (1991).

No entanto, observa-se que dentro da teoria dos recursos as capacidades da organização são sempre expressas como um subconjunto ou um tipo especial de recurso da empresa (Barney, 1991, 1995. Barney e Hesterly, 2007). Entretanto diversos autores (PRAHALAD e HAMEL, 1990; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; MAKADOK, 2001) dessa corrente teórica vêm dando uma ênfase maior nesse tipo de recurso, colocando-o como um complemento necessário aos recursos para a obtenção da vantagem competitiva.

Os recursos de uma organização, no entanto, não são, isoladamente, geradores desta vantagem. Eles devem ser trabalhados utilizando suas capacidades, a fim de desenvolver competências essenciais que criem e sustentem uma posição de destaque frente aos concorrentes. (CANTERI, 2000 pg. 01)

Logo, Makadok (2001), refere-se às capacidades como sendo um fator necessário à implementação dos recursos, geralmente em combinação, usando os processos organizacionais, para um efeito final desejado. Elas são baseadas em informações, processos tangíveis e intangíveis que são específicos e desenvolvidos ao longo do tempo apesar das complexas interações entre os recursos da empresa. Eles podem ser abstratamente considerados como "bens intermediários" gerado pela empresa para proporcionar maior produtividade dos seus recursos, bem como a flexibilidade estratégica e proteção para o seu produto ou serviço final.

Desse modo, observa-se a partir da definição que as capacidades apresentam duas características principais intrínsecas: a combinação dos recursos e o desenvolvimento deles ao longo do tempo (*path dependence*). Em relação ao aspecto da combinação de recursos, as capacidades permitem que os recursos sejam aproveitados ao todo, criando sinergia entre eles.

A “*path dependence*”, de acordo com Eisenhardt e Martin (2000), enfatiza a codificação de inferências das histórias únicas das firmas em rotinas distintivas, ou seja, é descrita mais exatamente em termos de mecanismos de aprendizagem que evoluem em processos organizacionais específicos.

Em geral, as capacidades se diferenciam dos recursos por estarem incorporadas na organização e em seus processos e, portanto, não podendo transferir sua propriedade facilmente para outras organizações e por apresentarem também o objetivo de aumentar a produtividade dos recursos que a empresa possui.

[...] existem duas características chaves que distiguem a capacidade de outros tipos de recursos. Primeiramente, a capacidade específica da firma que é incorporado na organização e nos seus processos, enquanto os recursos ordinários não [...]. A segunda característica que distingue a capacidade de outros recursos é o objetivo primário de a capacidade melhorar a produtividade de outros recursos de posse da firma (Makadok, 2001 pg. 388-389, tradução livre)

Logo, as capacidades têm que dar respostas rápidas ao ambiente em mudanças, integrando, construindo e reconfigurando as competências internas e externas da firma (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000). Essa referência é a qual da-se o nome de “capacidades dinâmicas”, na qual o termo “dinâmico” menciona a capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em constante mudança (TEECE; PISANO e SHUEN; 1997).

Deste modo, as capacidades são as rotinas, processos e estratégias organizacionais, através da qual as empresas realizam as configurações de recursos em mercados dinâmicos e que surgem a partir das condições históricas únicas e idiossincráticas. Portanto, chega-se ao conceito de que as firmas também são um conjunto de capacidades e competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990) aliadas aos recursos.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção serão abordados os aspectos técnicos da pesquisa, como tipo e a descrição geral da pesquisa, as características dos participantes das entrevistas, os instrumentos de pesquisa utilizados e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

O tema geral de pesquisa é a identificação de recursos e capacidades existentes em uma empresa de pequeno porte e suas implicações competitivas. Para tanto foram revistas as considerações da VBR (Visão Baseada em Recursos), suas características de recursos e modelos para o melhor entendimento sobre recursos e capacidades. A natureza da presente pesquisa classificar-se-á como aplicada, por ter o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática do problema de pesquisa (SILVA: MENEZES, 2001).

Em relação a sua abordagem, a pesquisa apresenta uma perspectiva qualitativa através da coleta de dados primários. Segundo Flick (2009), as pesquisa qualitativas “consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos”. A pesquisa, ainda, apresenta um caráter descritivo, por investigar a aplicabilidade da VBR dentro de uma organização.

Para Gil (2002), geralmente os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, utilizam-se do tipo de pesquisa de caráter descritivo, que “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002). O caráter descritivo acontecerá através das descrições dos recursos e capacidades

identificadas na organização pelo meio da utilização dos instrumentos de pesquisa, tratando-se de um estudo de caso.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular (GODOY, 1995). Para Gil (2002, pg. 58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.”

Para Yin (2001) no método de estudo de caso, três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Portanto definidos as características da pesquisa sobre recursos e capacidades, o estudo realizou-se em uma empresa de pequeno porte de prestação de serviço de anodização de perfis e chapas de alumínio, localizada na cidade de Goiânia, no Estado de Goiás.

### **3.2 Caracterização da Organização**

Fundada em 2009, pelo atual diretor e responsável técnico, em sociedade com seu primo, no município de Aparecida de Goiânia, no Estado de Goiás, a organização estudada, a empresa Arte & Alumínio Galvanização, presta o serviço de anodização de acessório de alumínio para empresas dos mais diferenciados ramos.

O serviço de anodização, segundo a norma da ABNT NBR 12609, é o processo eletrolítico de tratamento de superfície de alumínio para fins arquitetônicos. A anodização promove a formação de uma camada uniforme de óxido de alumínio na superfície, melhorando sua estética, acabamento, e protegendo contra corrosão, arranhões, oxidação e intempéries. Ele é um serviço específico para o metal alumínio, podendo ser relevante a empresas dos mais diferenciados ramos de atividades, desde cadeiras de rodas à puxadores de gavetas, portas e janelas.

Inicialmente, a empresa, era caracterizada como micro, por apresentar baixa receita operacional bruta e apenas um empregado. Nessa época, atendia à apenas alguns clientes, com sazonalidades na prestação de serviço e baixo faturamento.

Em 2010, os donos decidem transformar o negócio e investem na criação de uma linha de anodização de perfis de alumínio, mudando assim sua localidade, razão social e infra-estrutura para atender a um novo mercado, embora execute o mesmo serviço.

Dessa forma a empresa muda para o município de Goiânia, no Estado de Goiás, e com uma nova infra-estrutura vira a Arte & Alumínio Anodização e Pintura Eletrostática Ltda, mudando o seu foco de atuação para a anodização de perfis de seis metros para a confecção de esquadrias, portas, janelas, parapeitos, fachadas, estruturas, etc. Portanto a empresa muda de clientes, atendendo a empresas de todos os ramos, principalmente às ligadas a construção civil, como grandes construtoras, serralherias, extrusoras e revendas de alumínio.

A empresa, agora, é considerada de pequeno porte segundo classificação do SEBRAE (em número de empregados) e IBGE (faturamento), apresentando dezessete funcionários e uma considerável receita operacional bruta. Cabe ressaltar que Lima (2001) recomenda a utilização das definições dessas duas instituições para os estudos sobre micro, pequenas e médias empresas, entre outras coisas, por ser uma base simples, muito conhecida e utilizada largamente por pesquisadores do país.

### **3.3 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa**

Os principais instrumentos de pesquisa utilizados na realização do trabalho foram análise documental, observação direta e entrevista semi-estruturada.

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa. Esse tipo de pesquisa elimina, em parte, a eventualidade de influências dos pesquisadores e é considerada uma excelente e estável fonte de dados para a realização da pesquisa. A pesquisa documental foi



feita mediante a obtenção de documentos da empresa, tais como relatórios, atas, regimentos e etc.

A observação direta refere-se à técnica em que, a partir de uma observação espontânea, são extraídas conclusões utilizando o mínimo de controle na obtenção dos dados observados (CUNHA, 1982). Ela possibilita o registro de detalhes e foi desenvolvida através da observação das relações sociais e inter-organizacionais existentes na empresa estudada.

E finalizando com a entrevista semi estruturada, que segundo Flick (2009, pg. 149), “representa uma forma especial de desenvolver o método de entrevista”, com um roteiro pré-fixado, mas com espaços para explanações a entrevista busca dados, sobre os recursos e suas implicações competitivas, através da fala dos participantes da pesquisa.

### 3.4 Participantes do Estudo

Para a realização da pesquisa foram escolhidos três funcionários da empresa, pertencentes a cargos estratégicos e de liderança. Essa escolha deu-se pelo fato de geralmente esses funcionários da organização, serem tomadores de decisão e com profundo conhecimento sobre a organização. Para tanto foi elaborado um quadro com a descrição dos entrevistados e sua área de atuação.

#### PARTICIPANTES DO ESTUDO

ENTREVISTADOS	ÁREA
Funcionário A	Administrativo/ Financeiro; Químico Responsável
Funcionário B	Comercial/ Recursos Humanos
Funcionário C	Produção
Cliente	

### **3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Os procedimentos da pesquisa para a identificação dos recursos e capacidades e suas implicações competitivas foram efetuados seguindo o roteiro de: (I) identificação das pessoas em cargos de liderança e tomadoras de decisão, acessíveis e com conhecimento profundo sobre a organização e um cliente; (II) realização de entrevistas semi-estruturadas, para o conhecimento da organização e levantamento dos recursos e capacidades da organização; (III) classificação e descrição dos recursos e capacidades; e (IV) elaboração de um quadro de classificação dos recursos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados da pesquisa feita na organização estudada. Inicia-se com a identificação e descrição dos recursos, dividindo-os em recursos físicos, pessoais e organizacionais, segundo Barney e Hesterly (2009). Por conseguinte foram descritas as capacidades identificadas e suas implicações competitivas. Para tanto, foi elaborado um quadro com os recursos e capacidades e suas respectivas classificações e identificações.

CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES	
Recursos Físicos	Prédio
	Equipamentos
	Armazenamento
	Matéria-Prima
	Localização
Recursos Pessoais	Conhecimento
	Experiência
	Networking
	Relacionamento Interpessoal
	Liderança
	Comunicação
	Profissionalismo
	Comportamento
Recursos Organizacionais	Sistema formal e informal de decisão
	Treinamento
	Cultura
	Reputação
	Marca
	Clima
	Sistemas de controle e avaliação
	Relações de Parceria

Capacidades	Capacidade de know-how
	Capacidade de gestão da cadeia de suprimentos
	Capacidade de relacionamento
	Capacidade de gestão do fluxo de caixa

Tabela 02: Classificação dos Recursos e Capacidades

## 4.1 Recursos Físicos

Dentro dos recursos físicos, os recursos citados foram: prédios, equipamentos, armazenamento e matéria prima. Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa, e isso, engloba, a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso à matéria prima.

Dentro da análise desses recursos, o prédio foi considerado como uma paridade competitiva em relação aos seus concorrentes. A organização apresenta um prédio considerado adequado para a sua capacidade de produção, principalmente em comparação aos seus concorrentes mais próximos. O layout de produção foi desenhado pelo químico responsável, que discorre:

“[...] o layout de produção foi adequado ao espaço em questão e adotadas medidas de produção mais efetivas, como o aquecimento do ultimo banho de lavagem, para uma rápida secagem dos perfis, e a embalagem dos perfis assim que estão secos, para um melhor aproveitamento do espaço físico [...]” (Funcionário A)

Por meio da análise do layout desenvolvido e desenhado pelo responsável técnico, no caso o químico, entende-se bem as adequações. Ele explicita que as áreas de secagem e armazenagem de saída deveriam ser separadas da parte de produção, evitando assim, contato com gases e respingos de produtos químicos vindos da produção.

Para tanto, foram tomadas providências de práticas de produção, adotadas também em outras organizações, para a minimização dessas ocorrências, como o aquecimento do último banho de lavagem, para uma secagem mais rápida; a

embalagem dos perfis assim que estão secos, expondo-os menos tempo as condições inadequadas; e à instalação de uma divisão de plástico entre a produção e as áreas de embalagem e armazenamento.

Dessa forma, segundo o funcionário A, o layout da prestação de serviço e do processo de anodização foram adequados ao recurso prédio, para que a organização não apresentasse uma desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e sim uma paridade competitiva.

Outro recurso físico identificado foi o de armazenamento dos perfis de alumínio na entrada e na saída do processo de anodização. A gerente de produção, explica que o armazenamento tem grande importância para a qualidade da prestação do serviço e a flexibilização da produção, e que devido ao mau armazenamento, diversas peças amassavam e precisavam passar por processo de recuperação, implicando custos para a organização.

Contudo, o armazenamento deve seguir alguns pré-requisitos, como a separação por cliente e por romaneio. O romaneio é a nota fiscal de entrada dos perfis para a anodização e descreve as quantidades de perfis e os seus respectivos pesos para a precificação. A armazenagem, dessa forma, deve-se dar de forma fácil para a conferência desses romaneios e o correto manuseio dos perfis, dando assim, liberdade para a flexibilização da produção no que tange à programação da produção por cliente e o correto fechamento dos romaneios para serem entregues para os clientes.

A gerente explicita ainda que o recurso armazenamento não é realizado ainda da melhor forma possível, pois apesar de seguir os pré-requisitos necessários, os perfis são amontoados em cima de pallets e que pode ocorrer de amassarem. No entanto, foi mostrado um projeto para uma melhor forma de armazenamento, através de estantes e assim, conseqüentemente, melhor aproveitamento do espaço destinado a esse recurso.

Os equipamentos para a anodização e coloração dos perfis de alumínio foram outro recurso físico identificado. O químico responsável explica que durante algum tempo a empresa teve uma paridade competitiva com as suas concorrentes mais próximas, pois todos tinham aparelhos para anodização retificadores, e, portanto todas, guardadas as devidas proporções em capacidades de produção, tinham os mesmos recursos tecnológicos de equipamento.

Porém, recentemente uma das concorrentes adquiriu um novo equipamento de corrente alternada de pulso, e que dessa forma, ela conseguiu uma vantagem competitiva temporária, aumentando a sua capacidade de produção. Com esse novo equipamento, o concorrente conseguiu uma camada anódica uniforme nos perfis de alumínio amarrando-os nos dois lados da gancheira, em contraposição a amarração da empresa, que é somente de um lado.

Portanto, a empresa, em relação ao seu recurso equipamento, sofre uma desvantagem competitiva em relação ao seu principal concorrente e uma paridade competitiva em relação aos demais, considerando somente os concorrentes mais próximos.

O recurso matéria prima também é considerado como uma fonte de paridade competitiva, pois a empresa e todas as suas concorrentes compram, geralmente, dos mesmos fornecedores, desde aditivos químicos à embalagem. Sendo que, o que as diferencia são as quantidades compradas e o relacionamento com os fornecedores.

O recurso localização também foi um fator ponderado durante as entrevistas com os funcionários, pelo fato de a empresa mudar de lugar durante a transição de anodização de acessórios para perfis de alumínio. No entanto, a razão da mudança deu-se muito mais por razões de tamanho de galpão, do que por fator de localização geográfica.

O funcionário C explica que na localização antiga o espaço era pequeno mesmo para uma empresa de anodização de acessórios de alumínio e que precisariam de um espaço no mínimo seis vezes maior, para então fazer a montagem da linha de anodização de perfis de alumínio.

## **4.2 Recursos Pessoais**

Em relação aos recursos pessoais foram destacados, os recursos de: conhecimento, experiência, networking, relacionamento interpessoal, liderança, comunicação, profissionalismo e comportamento.

Os recursos conhecimento e a experiência foram os principais e mais citados durante a entrevista com os gerentes e foram identificados como uma das fontes de

vantagem competitiva sustentável para a empresa. Esses recursos advêm do funcionário “A”, que é o dono e químico responsável pela empresa, e vem sendo transmitido aos funcionários, tornando-se assim, um recurso intrínseco da organização.

O conhecimento foi adquirido mediante estudos e cursos especializados em anodização, conversas com especialistas da área e dos cursos de graduação e mestrado em química. A experiência veio por meio da passagem como químico responsável e benchmarking em outras empresas, fazendo com que aprendesse técnicas de análise químicas, práticas laboratoriais e padrões de qualidade.

O recurso networking, também veio mediante os contatos feitos pelo funcionário “A”, durante o seu período de experiência, benchmarking, cursos e participações em feiras da área. Foi graças a esses contatos que a empresa foi fundada e foram estabelecidas parcerias fortes com clientes e fornecedores, culminando com adiantamentos de capital por parte de clientes e parcelamentos de longos prazos sem juros com fornecedores.

Contudo, observa-se que esses três recursos apresentam as características em comum de *path dependence*, adquiridos através de caminhos históricos únicos dos funcionários e conseqüentemente da organização, e *ex ante* a competição, pois foram adquiridos antes da fundação da empresa e competição por esses recursos.

Os recursos relacionamento interpessoal, liderança e comunicação foram destacados, como sendo os recursos que vem sendo desenvolvidos principalmente entre os gestores da organização. O funcionário “B” pondera que a empresa é uma empresa familiar apresentando a característica de ser centrada em um indivíduo líder e, portanto, esses recursos serem necessários para uma boa convivência e sobrevivência.

Evoca-se também o fato de os gestores preocuparem-se com o bem-estar dos funcionários, exercendo uma liderança ativa no que tange a aconselhar e auxiliar em boas escolhas. O funcionário “B”, responsável pela parte de recursos humanos, explicita que inicialmente a empresa enfrentou diversos problemas com jovens funcionários, devido a problemas familiares, de rebeldia, drogas e criminalidade, o que fez reforçar a liderança dentro da empresa e políticas mais eficazes de gestão de pessoas.

Esses problemas também fizeram com que os gestores aprimorassem os relacionamentos interpessoais, a comunicação com seus funcionários, de forma a

entenderem melhor os problemas pessoais e, a partir de então, aconselhá-los, e o desenvolvimento do recurso comportamental de todos, para uma melhor convivência. Essas medidas de estreitamento das relações trouxeram uma melhor compreensão das necessidades dos funcionários e conseqüentemente uma melhora do clima organizacional na empresa.

Esses quatro recursos caracterizam-se também pela característica de *path dependence*, no entanto, eles representam um fator *ex post* a competição, por estarem relacionados após a implementação da organização e serem desenvolvidos devido a problemas de recursos humanos enfrentados no dia-a-dia.

O recurso profissionalismo apresenta, igualmente, as mesmas características (*path dependence* e *ex post* a competição) dos recursos anteriores. Este decorre essencialmente do rápido crescimento da empresa e da complexidade de seus processos, logo, esse recurso vem sendo cobrado principalmente dos gestores, para o estabelecimento de práticas, políticas e ferramentas referentes à sua área de responsabilidade na organização.

### 4.3 Recursos Organizacionais

Dentro dos recursos organizacionais os recursos enfatizados durante as entrevistas foram: sistema formal e informal de tomada de decisão, treinamento, cultura, reputação, marca, clima organizacional, sistemas de controle e avaliação e relações de parcerias.

Os sistemas formais e informais de decisão foram citados como um dos recursos dos quais a empresa tem orgulho de apresentar, são aludidos como uma desburocratização da organização e consideradas fonte de vantagem competitiva sustentável. Como dito anteriormente, a empresa é considerada como familiar e, devido aos três gestores da organização trabalharem juntos e pertencerem à mesma família, as decisões são tomadas de forma informal e autônoma no que tange a suas respectivas áreas.

Dessa forma a formalização está ligada somente as decisões gerais da empresa, e mesmo assim não são formalizadas por escrito ou arquivadas. O gerente administrativo/financeiro, explica que com a profissionalização da organização os



gestores permanecerão com autonomia em suas respectivas áreas, só que de maneira mais formalizada e apresentando os respectivos resultados.

“Queremos que cada gestor tenha autonomia em suas áreas. No entanto, como dono e responsável geral pela empresa, tenho que ter ciência de tudo que está ocorrendo e, para isso, estamos adotando padrões de reuniões para discussão e apresentação do que está sendo feito nas áreas.” (Funcionário A)

O gerente explica ainda, que quer aliar o processo de orçamentação da empresa com as reuniões, para que os projetos de cada área tenham recursos necessários para implementação e quer imprimir em seus gerentes uma gestão focada nos resultados.

Portanto, a maior profissionalização também passa pelo recurso pessoal de profissionalismo por parte de cada gestor e o entendimento da organização de forma sistêmica, entendendo o impacto do seu trabalho em cada parte da organização e a criação de sinergia entre todas as áreas, para que tudo ocorra de forma harmônica e efetiva.

O recurso treinamento está aliado à experiência adquirida anteriormente em anodização em outras empresas e repassados para os demais funcionários. Não existe ainda um planejamento de cursos e treinamentos para os funcionários. No entanto, a maneira de limpar as gancheiras, amarrar os perfis, até o manuseio dos equipamentos e o jeito correto de embalagem foram ensinados pelo funcionário “A”, para que a prestação de serviço fosse realizada com excelência.

É essa excelência que a empresa tenta estabelecer no mercado, através dos atributos de qualidade, rapidez e bom atendimento, que é a reputação da organização que vem sendo construída. Esses predicados de reputação foram identificados como critérios qualificadores de pedido e apareceram nas falas dos três funcionários da empresa e na entrevista com seu principal cliente.

Esses atributos vêm sendo trabalhados com todos os funcionários da empresa, com a qualidade inerente a todo o processo de produção e prestação de serviço; a rapidez pela flexibilização e programação da produção; e o atendimento pela cordialidade e prestabilidade por parte de todos os funcionários da empresa. Dessa forma, o recurso reputação da empresa vem sendo construído no mercado.

A marca, outro recurso enfatizado, diz respeito à simbologia que a empresa tenta imprimir no mercado e está intrinsecamente ligada a sua reputação. O funcionário “C” explica que a empresa, atualmente, presta serviço para serralheiros e revendedores de alumínio, e que através desses clientes quer imprimir uma marca forte e reconhecida pelo mercado para então atender a outros mercados, principalmente às grandes construtoras.

O funcionário explicita ainda, que algumas construtoras, principalmente aquelas do segmento de luxo, indicam para os revendedores de alumínio o lugar aonde querem que os perfis sejam anodizados, pois por meio da escolha estará seguro quanto à qualidade da anodização. Dessa forma, a empresa quer surpreender com uma marca confiável, por meio de elementos de qualidade, prazos de entrega e bom atendimento, critérios definidos como ganhadores de pedidos no mercado de anodização.

O clima organizacional, outro recurso citado, vem dos caminhos históricos únicos, ou seja, “*path dependence*” que a organização enfrentou e que foram descritos nos recursos pessoais. O clima organizacional foi desenvolvido para que os funcionários tenham maior liberdade para expressarem suas opiniões, críticas e sugestões junto à gerência, e assim, serem tomadas medidas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O gerente de recursos humanos (funcionário “B”) explica que a relação com os funcionários é um diferencial competitivo para a empresa, que ouvi-los faz com que a empresa se antecipe e crie soluções simples e fáceis a futuros problemas. Um exemplo é a contratação de uma cozinheira e a implantação do restaurante da empresa, devido a reclamações sobre a alimentação terceirizada, e o encerramento do turno noturno, devido a condições insalubres.

Os sistemas de controle e avaliação também surgiram como um recurso vindo dos problemas com funcionários da organização. Segundo a fala do funcionário B, a empresa estabelece um bom clima organizacional e ambiente de trabalho e em contrapartida espera-se um maior rendimento dos funcionários.

“A empresa estabelece condições para um bom ambiente de trabalho, mas em contrapartida cobra do trabalhador a correta realização de seu trabalho, e é nesse ponto que a empresa procura avaliar e beneficiar os melhores funcionários. Nós não podemos remunerar os bons e ruins da mesma

forma, portanto buscamos reconhecer o bom funcionário e reconhecê-lo”  
(Funcionário B).

Dessa forma, a organização está adotando a sua avaliação de desempenho, uma ferramenta de gestão de pessoas para avaliar as atitudes dos funcionários em relação à execução de suas atividades e os aspectos comportamentais. O gestor de recursos humanos, explica que a ferramenta está em fase de testes e inicialmente será realizada de forma simples, para então se criar a cultura de avaliação e, portanto, seguir para uma análise mais complexa.

Ressaltado como o recurso organizacional mais importante e fonte de vantagem competitiva sustentável, a gestão de parcerias está relacionada às parcerias com clientes e fornecedores. O sócio da empresa esclarece que a origem da organização deve-se à parceria com sua principal cliente, que adiantou uma quantia significativa dos valores a serem pagos através do serviço de anodização e que essa relação mutualística era boa para as duas organizações.

Explica ainda, que esse principal cliente inicialmente correspondia a cem por cento da sua produção e que os pagamentos pelo serviço sempre eram de forma à vista. Para o lado do cliente, a relação também é excelente, pois tinha um preço de anodização abaixo do mercado e não precisava mandar seu perfis para serem anodizadas em outros estados.

Em relação aos fornecedores, o sócio explica que através do networking foi criada uma parceira com uma empresa de aditivos químicos para anodização de Curitiba, Paraná. Essa parceria, fez com que o dono da empresa, parcelasse em várias vezes os aditivos químicos necessários para a montagem inicial dos banhos do processo de anodização e também atestasse a empresa perante os demais fornecedores de equipamentos e soluções químicas.

Essa relação de parceria com um dos principais fornecedores, fez com que todas as compras realizadas fossem feitas de forma menos burocratizadas e parceladas, facilitando o relacionamento com os demais fornecedores e abrindo oportunidades de conhecer várias empresas dos mais diferenciados ramos.

A gestão de parcerias, combinados com outros recursos físicos, pessoais e organizacionais fez com que a organização apresentasse a capacidade de gestão da cadeia de suprimentos, que será tratada em outra seção.

#### 4.4 Capacidades Organizacionais

A definição usada para a identificação das capacidades na organização é o de Makadok (2001), aonde refere-se à capacidade da empresa para implantar o recurso, geralmente em combinação, usando os processos organizacionais, para um efeito final desejado, bem como, para proporcionar maior produtividade dos recursos. As capacidades identificadas dentro da empresa foram as de know-how, da gestão da cadeia de suprimentos, de relacionamentos e de gestão do fluxo de caixa.

A capacidade de know-how refere-se à junção dos recursos conhecimento e experiência. Essa capacidade torna-se uma vantagem competitiva sustentável para a organização, pois combina os conhecimentos adquiridos, principalmente pelo sócio e gerente administrativo/financeiro, em química e a experiência em outras organizações, que já foram explicitados nas seções anteriores.

Essa capacidade fez com que a empresa executasse menores investimentos para a implantação da planta fabril, pulasse etapas quanto à assertividade da qualidade da anodização, ajustasse todo o layout de produção e operasse corretamente o tempo de exposição dos perfis em cada operação. Dessa forma, a empresa em pouco tempo se igualou as suas concorrentes, inclusive superando algumas, imprimindo assim sua marca no mercado.

A junção dos recursos de comunicação, networking, relacionamento interpessoal, de parceiras e matéria prima trouxeram à organização a capacidade da gestão da cadeia de suprimentos. Essa capacidade inicialmente apresentava uma desvantagem competitiva para a organização, pois durante algum tempo formavam-se altos estoques de suprimentos de aditivos e soluções químicas, gerando assim um alto custo de estoque para a organização.

No entanto, recentemente essa história foi mudada, com a implantação do planejamento de suprimentos por meio de quantidade periódica para aditivos, lote por lote para soluções químicas e o planejamento da produção. Dessa forma, com os estudos de necessidade de estoque e análise dos seus pontos críticos, a empresa conseguiu reduzir a um estoque mínimo e o repasse de custo de estoque para os fornecedores.

Essa capacidade foi desenvolvida graças às parcerias, networking e relacionamento interpessoal, que fez com que em alguns casos, os produtos chegassem no dia posterior a data do pedido, repondo rapidamente os banhos de processo com as soluções e aditivos químicos.

A capacidade de relacionamento também está relacionada a alguns dos recursos citados anteriormente aliadas aos recursos de conhecimento e experiência. Essa capacidade de relacionamento trouxe uma vantagem competitiva para a empresa, através da relação de parceria com seu principal clientes e o investimento do mesmo na passagem da linha de processo de anodização de acessórios para uma linha de anodização de perfis de alumínio e relacionamento com fornecedores, que foi abordado no recurso organizacional de gestão de parcerias.

Outra capacidade que foi percebida durante as entrevistas, foi a capacidade de gestão do fluxo de caixa. Essa capacidade é destacada como uma desvantagem competitiva da organização e uma das razões pela qual a empresa constantemente enfrenta dificuldades.

A organização foi aberta mediante capital próprio, dos investimentos de um cliente e um planejamento de pagamentos que se mostrou falho durante a implementação. Um dos proprietários explica que devido a problemas como: atraso de maquinário, licenças e aprovação do projeto e montagem da subestação de energia, fez com que todo o planejamento feito inicialmente se mostrasse inútil.

Desde então, a empresa sofre constantemente com falta de fluxo de caixa e consequentemente atrasos nos pagamentos, sendo esses efetuados sempre que é feito o recebimento dos serviços prestados. A empresa apresenta também dificuldades em conseguir empréstimos para capital de giro devido a protestos no nome da empresa e de um dos sócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado é o estudo de caso de uma organização de anodização de perfis de alumínio e tem como objetivo identificar os recursos e capacidades existentes em empresas de pequeno porte às luzes da visão baseada em recursos, de acordo com as características de heterogeneidade e imobilidade dos recursos, *ex ante* e *ex post* a competição. Para tanto, seguem-se as conclusões, delimitação do estudo e sugestões para eventuais trabalhos.

### 5.1 Conclusões

O propósito do presente trabalho foi identificar os recursos e capacidades e as suas respectivas implicações competitivas existentes em uma empresa de pequeno porte. Os dados analisados demonstraram que os recursos intangíveis pessoais e organizacionais são os responsáveis pela vantagem competitiva sustentável da organização, e que em geral essa vantagem deriva das características de imobilidade e heterogeneidade dos recursos, aliados as condições históricas únicas *ex ante* e *ex post* à competição.

Os recursos pessoais de conhecimento e experiência estão relacionados à figura do químico proprietário da organização, e intrinsecamente ligados as suas condições históricas *ex ante* a competição. Essa ligação deve-se, principalmente, a natureza da prestação do serviço de anodização e ao tipo de organização centralizada na figura do profissional proprietário, analogamente aos estudos das empresas de engenharia de Padilha (2007).

Pelo fato de esses recursos serem adquiridos antes da competição, fez com que a empresa adquirisse vantagens de custos e tempo em relação à instalação da planta fabril e assertividade e qualidade do processo de anodização. Desse modo, a organização obteve uma vantagem competitiva sustentável, pois obteve maior eficiência nos seus investimentos de capital.

Entretanto, os recursos organizacionais, sistemas formais e informais de decisão e gestão de parcerias, estão sendo construídos e lapidados ao longo da trajetória

histórica da empresa, representando assim um recurso ex post à competição. Dessa forma, corroboram com os estudos de Dierickx e Cool (1989), pois ocorrem da acumulação de estoques de recursos com o tempo e a trajetória de cada empresa.

Os sistemas formais e informais de decisão tornam a empresa mais flexível e rápida para a resolução de pequenos problemas e tarefas, dando respostas mais rápidas para o mercado e auxiliando nas capacidades dinâmicas. E o recurso gestão de parcerias, com que a organização desenvolva a capacidade de gestão de cadeia de suprimentos e relacionamentos.

Os demais recursos foram caracterizados como paridade competitiva, por serem análogos aos da concorrência. No entanto, podem ser considerados estratégicos, por proporcionarem que a organização neutralize possíveis vantagens dos concorrentes.

Em relação às capacidades analisadas, conclui-se que elas são de grande importância para o desenvolvimento de competências essenciais que criem e sustentem uma posição de destaque frente a concorrências. As capacidades apresentadas de know-how, gestão da cadeia de suprimentos e relacionamento trouxeram, dessa forma, uma vantagem competitiva para a organização, sendo que, a capacidade de fluxo de caixa apresenta uma desvantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Portanto, este trabalho, por meio do estudo de caso da organização, conclui-se que independente do porte da empresa, as organizações apresentam recursos e capacidades, que elas apresentam necessariamente implicações competitivas e podem ser pensadas como forças e fraquezas da organização.

## **5.2 Delimitações e Sugestões de Estudo**

Este trabalho, como uma pesquisa qualitativa, descritiva, de estudo de caso, apresenta as limitações de percepção dos recursos e capacidades identificados pelo pesquisador na organização e, na capacidade de coordenação da entrevista semi-estruturada. Contudo, tentou-se eliminar qualquer influência do pesquisador,

adotando, para complementação do estudo, além da entrevista semi-estruturada, os instrumentos de pesquisa de observação direta e análise documental.

Outro fator preponderante, é que o trabalho limitou-se à análise dos recursos e capacidades mediante as características de heterogeneidade e imobilidade *ex ante* e *ex post* à competição em uma empresa de pequeno porte. Sendo que, portanto, não se utilizou nenhum dos modelos conhecidos acronicamente de VRIN e VRIO de Barney (1991, 1995).

Portanto, sugere-se que futuros estudos repliquem a pesquisa em empresas de pequeno porte, utilizando-se desses modelos da visão baseada em recursos para a identificação das implicações competitivas da organização, ampliem os instrumentos de pesquisa para o âmbito operacional e abranja o conceito de competência.



## REFERÊNCIAS

CUNHA, M. B. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. **Rev. Biblioteconomia de Brasília**. Brasília, v. 10, n. 2, p. 5-19, jun./dez. 1982.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustain Advantage Competitive. **Journal of Management**. Vol. 17, N° 1, pp 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking Inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**. Vol. 9, N° 04, 49-61. 1995

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading, MA : Addison - Wesley Publishing Company, 1997.

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CANTERI, S. B. Vantagem Competitiva: gestão de recursos, habilidades e competências. PUC-PR. 2000.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. V. 33, N° 12, Dez, 1989

DRUCKER, P.. **A Administração em Tempos de Crise**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

EISENHARD, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal. Vol. 21. pg. 1105-1121. 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição, Porto Alegre, Artmed, 2009

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. DRUID Working Paper, N°. 97. Copenhagen: **Copenhagen Business School**, 1997, p. 1-39

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4° Ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas** v. 35, n. 3, p. 20 - 29, 1995.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation - **California Management Review**. Berkeley, Vol. 33, N° 3, p.114-134, 1991.

IBGE – **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, IBGE, 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em 20/05/2011.

KRETZER, J; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva – **Revista de Economia Mackenzie**. Volume 04. N° 04, p 63-87, 2006.

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: EGEPE (2), 2001, Londrina **Anais Londrina**, 2001. p. 421-436. ISSN 1518-4382.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*. May 2001. Pg. 387-401

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D, M. M. A Competitividade das Universidades Particulares a Luz de Uma Visão Baseada em Recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, Ano 3, n.1, p. 95-114. 2003.

PADILHA, E. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia**. 2007, 102f, Dissertação (Mestrado em Administração), PMA-UNIVALI, Biguaçu-SC, 2007.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEN, S.; HOFFMANM, V. E. – **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. 2010.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v.14, p.179-191, 1993.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**. Novembro – Dezembro, 1996.

PORTER, M. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16 edição. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation – **Harvard Business Review**, May – June, p 78 – 90, 1990.

RUMELT, R.P. Toward a strategig theoru of the firm. In: R. Lamb (ed) **Competitive strategic management**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp 556-570.

SILVA, E.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, p.121.

TEECE, D J; PISANO, G.; SHUEN, A. - Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal** .Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533

TIERGATEN, M; ALVES, C. A. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a Partir de um Quadro de Referenciais Teóricos. **Revista Universo Administração**, Vol. 02, Ano 02, 61-64, jan/jun, 2008.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, Out/ Dez 200, Vol. 40, N° 04; p. 20-37.

WERNERFELT, B. A Recource- Based view of the firm – **Strategic Management Journal**. Vol. 05, N° 02, Abril- Junho, 1984, p.171-180.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.19-79.