

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ARTUR FILIPE EWALD WUERGES

RECURSOS ESTRATÉGICOS NA TAPAJÓS TÊXTIL LTDA.

FLORIANÓPOLIS  
2006

ARTUR FILIPE EWALD WUERGES

RECURSOS ESTRATÉGICOS NA TAPAJÓS TÊXTIL LTDA.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

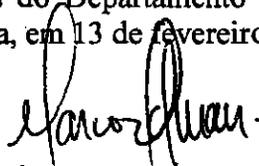
FLORIANÓPOLIS

2006

ARTUR FILIPE EWALD WUERGES

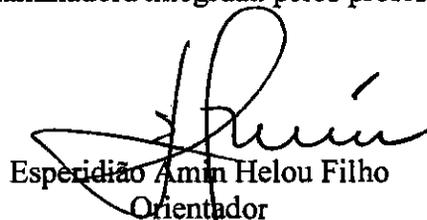
RECURSOS ESTRATÉGICOS NA TAPAJÓS TÊXTIL LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de fevereiro de 2006.



Prof. Marcos Dalmau  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Esperidião Amin Helou Filho  
Orientador



Pedro Carlos Schenini  
Membro



Valter Zanela Tani  
Membro

## RESUMO

WUERGES, Artur Filipe Ewald. **Recursos estratégicos na Tapajós Têxtil Ltda.** 2006. 65f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este estudo de caso teve como objetivo identificar e analisar os recursos estratégicos que a Tapajós Têxtil Ltda., empresa do segmento de confecção de vestuário de Indaial (SC), possuía no ano de 2005. A metodologia baseou-se em revisão bibliográfica e em uma entrevista.

A fundamentação teórica conceitua competitividade e vantagem competitiva, argumentando que os recursos estratégicos da organização geram rendas, que por sua vez se traduzem em maior competitividade. A fundamentação teórica também trata da questão da vantagem competitiva sustentável, e das situações em que as rendas geradas por um determinado recurso serão sustentáveis.

No estudo de caso foram identificados cinco recursos com algum potencial estratégico: equipamentos, mão-de-obra, capacidade operacional de produzir roupas listradas, experiência e reconhecimento. Considerando-se que um recurso, para ser estratégico, deve ter valor, ser raro, inimitável e insubstituível, concluiu-se que, destes cinco, dois se destacaram – a capacidade operacional de produzir roupas listradas e a experiência acumulada ao longo dos 25 anos em que a empresa atua neste ramo.

Palavras-chave: competitividade, recursos, rendas.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema .....	2
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo geral .....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Justificativa.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
2.1 Conceito de competitividade .....	7
2.2 Rendas ricardianas .....	14
2.3 Rendas schumpeterianas.....	16
2.4 Conquistando uma vantagem competitiva.....	17
2.4.1 Vantagem competitiva sustentável .....	19
2.5 Recursos .....	23
2.5.1 A matriz produto-recurso.....	28
2.5.2 Identificando os recursos estratégicos .....	29
2.6 Capacidades .....	31
2.6.1 Ciclo de vida das capacidades .....	33
2.7 Confiança, reputação e poder de barganha.....	38
2.8 Cadeia produtiva têxtil-vestuário.....	39
2.9 O segmento de confecção de vestuário em Santa Catarina .....	41
2.9.1 Gargalos de competitividade .....	43
3 METODOLOGIA.....	46
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	47
3.1 Mercados e clientes .....	48
3.2 Empregados .....	49
5 RECURSOS ESTRATÉGICOS DA TAPAJÓS.....	50
4.1 Recursos de capital físico .....	50
4.2 Recursos de capital humano .....	52
4.3 Recursos de capital organizacional .....	53
6 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS .....	60

## 1 INTRODUÇÃO

A busca da competitividade apresenta-se como um desafio perene aos gestores de qualquer organização. Isto é feito através da busca de vantagens, que por sua vez “se baseiam nos ativos e nas capacidades da empresa que lhe garantem posições competitivas superiores” (DAY, 1999, p. 59). A erosão destas vantagens, porém, se dá cada vez mais rapidamente. As inovações se difundem e os métodos gerenciais são copiados, de tal forma que a ênfase não é mais em buscar uma vantagem, mas sim em construir uma organização que possa obter vantagens continuamente, adquirindo ou construindo novos recursos o tempo todo.

No segmento de confecção de vestuário, especificamente, há um agravante: não é possível buscar a competitividade através de baixos custos – isto é, mão-de-obra barata e produção em grande escala. Isto se deve a características específicas do estado de Santa Catarina, que obrigam as empresas a buscar a competitividade de outras maneiras, mais complexas, desenvolvendo recursos únicos que as diferenciem de seus concorrentes (IAD/IEL-FIESC, 1997).

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Os ativos e capacidades da empresa podem ser chamados de recursos. Conseqüentemente, a Teoria Baseada em Recursos busca explicar a vantagem competitiva como sendo criada e mantida pelos recursos da organização ou, mais especificamente, pelos seus recursos *estratégicos*. Com isso, a ênfase dos gestores passa a ser em observar os recursos atuais e, com base no ambiente externo, identificar quais deles têm relevância estratégica. Um passo seguinte seria construir novos recursos ou aprimorar os já existentes, melhorando a posição da empresa no mercado. Neste estudo de caso, porém, a ênfase é apenas na primeira etapa, isto é, a identificação dos recursos estratégicos, que caracterizam a competitividade da organização.

O ideal, para um estudo de caso como este, é escolher uma empresa que tenha potencial de apresentar grande riqueza de recursos potencialmente estratégicos. Isto aconteceria em uma empresa que fabricasse produtos altamente diferenciados, ou fosse caracterizada por um processo produtivo único e altamente eficiente. Optou-se por uma empresa do primeiro tipo, a Tapajós Têxtil Ltda., que se especializou na produção de listrados e, conseqüentemente, possui ativos e capacidades diferenciados, que possibilitaram essa especialização.

O problema a ser resolvido é: quais os recursos estratégicos de que a Tapajós Têxtil dispunha no ano de 2005? Vale lembrar que este problema de pesquisa exclui a vantagem competitiva em si; a existência de um recurso não necessariamente significa que ele seja utilizado para obter vantagem competitiva. Este é um próximo passo, e não interessa a esta pesquisa, especificamente, se ele já foi dado ou não.

Mesmo com estas considerações, a fundamentação teórica dedica várias de suas páginas aos conceitos de competitividade, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. Isto facilita a compreensão do tema abordado; o objetivo do estudo dos recursos é justamente construir a competitividade. Estudando este último elemento e como os recursos lhe afetam, a compreensão da natureza dos recursos é simplificada e torna-se quase intuitiva. É por este motivo que o tópico que aborda os recursos encontra-se depois daqueles que analisam a competitividade.

A Teoria Baseada em Recursos possui algumas características peculiares. Opera no nível da unidade estratégica de negócios (UEN, ou firma). A fundamentação teórica emprega os termos empresa, organização e firma como sinônimos. O significado adotado é o de unidade estratégica de negócios, ou seja, a parte da corporação que trabalha com apenas um mercado. A análise aplica-se sem alterações a empresas que atuam em apenas um mercado.

A adaptação desta teoria para outros níveis de análise é possível. Grupos estratégicos e indústrias são formadas, em última análise, por firmas (PETERAF e BARNEY, 2003); portanto os recursos também desempenham um papel fundamental na formação destas entidades.

Neste estudo de caso, como a Tapajós trabalha exclusivamente com um tipo de produto (blusas femininas listradas), não há necessidade de escolher um mercado específico.

Outra característica da Teoria Baseada em Recursos é sua orientação para os recursos. Para isso, ignora outras possíveis fontes de competitividade, como a estrutura industrial, por exemplo. Isto não significa que a estrutura industrial não pode ser fonte de competitividade, mas apenas que a TBR a ignora, para concentrar-se nos recursos que a firma possui. Mesmo assim, a fundamentação teórica utiliza as estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter (2001) para auxiliar na compreensão das maneiras como os recursos podem criar vantagem competitiva. Na realidade, o Modelo de Porter e a TBR são complementares. Cada um deles conta uma parte da história; juntos possibilitam uma compreensão bastante ampla da competitividade e suas fontes.

## 1.2 Objetivos

Com base no problema de pesquisa apresentado, foram identificados o objetivo geral e os objetivos específicos que devem ser buscados de forma a solucionar este problema. Como explica Vergara (1997, p. 25),

“se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Objetivos intermediários são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final”.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os recursos estratégicos de que a Tapajós dispunha no ano de 2005.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conceituar competitividade e seus fatores de acordo com a Teoria Baseada em Recursos;
- b) Caracterizar a indústria têxtil-vestuário em Santa Catarina, com ênfase no segmento de confecção de vestuário;
- c) Caracterizar a Tapajós Têxtil Ltda;
- d) Identificar os recursos estratégicos detidos pela Tapajós no ano de 2005.

### 1.3 Justificativa

Os determinantes da competitividade na indústria têxtil não são mais os mesmos de algumas décadas atrás. Os baixos salários, a disponibilidade de matérias-primas e incentivos de origem governamental (incentivos fiscais e proteção tarifária contra as importações, por exemplo) deram lugar à tecnologia, à eficiência e à sofisticação (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000).

Mais do que nunca, as empresas precisam conhecer seus pontos fortes e fracos. A ênfase deve passar do ambiente macro para a firma. O ambiente externo – economia, política, aspectos sociais etc. – apenas definem o quadro onde as empresas se movimentarão; a competitividade será sempre resultante de recursos disponíveis pela empresa. Afinal, os concorrentes (locais, pelo menos) estão imersos no mesmo ambiente, de tal forma que a diferença surgirá das forças internas e de como elas interagem com as oportunidades e desafios impostos pelo macroambiente.

A Teoria Baseada em Recursos é uma ferramenta que apresenta a competitividade como sendo determinada pelo ambiente interno das organizações, tendo assim grande capacidade prescritiva neste novo cenário. Para que seja possível utilizar a TBR como uma ferramenta estratégica, porém, antes é necessário identificar os recursos da organização. Esta é a proposta deste estudo de caso: colocar esta teoria em prática em uma empresa do setor têxtil catarinense. A importância disto deriva do fato da TBR ser extremamente

promissora, porém ainda é relegada a segundo plano nas organizações e nas bibliotecas: encontrar bibliografia em português sobre o tema não é tarefa das mais simples.

A importância e relevância da TBR são amplificadas pelo fato de ser baseada em obras já clássicas, em especial os trabalhos de Schumpeter e Ricardo, além de ser fortemente embasada na tradição econômica. É uma teoria consistente e que possui uma lógica sólida ligando os recursos à competitividade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em duas partes. A primeira trata da questão da competitividade e propõe uma abordagem que será usada na análise da empresa estudada. Para isto, serão vistos os conceitos de competitividade e suas fontes. Quanto a este último item, será utilizada a teoria baseada em recursos, que oferece uma visão completa da competitividade nas organizações, incluindo suas origens e conseqüências.

A segunda parte é um panorama do segmento de confecção de vestuário. Primeiro será vista a indústria têxtil como um todo, de forma a localizar este segmento dentro da cadeia produtiva. Feito isto, a análise se concentrará nas especificidades do segmento, incluindo as principais empresas, mercados, intensidade da concorrência e gargalos de competitividade. Esta segunda etapa da fundamentação teórica é necessária porque, para identificar os recursos estratégicos da empresa estudada, é preciso antes saber o que faz com que um determinado recurso seja estratégico. Isto depende de uma série de requisitos cujo cumprimento também depende da situação do resto do setor. Por isso, apesar da teoria baseada em recursos ser fortemente voltada para o ambiente interno das organizações, ela não isola a organização; a importância de um recurso depende sempre do ambiente externo.

## 2.1 Conceito de competitividade

Os vários conceitos de competitividade encontrados na literatura se dividem em dois grandes grupos: o primeiro, mais simples, é baseado no desempenho comercial (HAGUENAUER, 1990); o segundo “vê a competitividade como uma característica estrutural, conceituando-a como a capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias” (HAGUENAUER, 1990, p. 328).

O conceito desempenho, que “avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo” (HAGUENAUER, 1990, p. 328), é o mais amplo deles. Envolve não apenas a capacidade de produzir com custo baixo e alta qualidade, mas também políticas cambiais e comerciais, acordos internacionais e outros elementos que estão fora do controle das empresas. É parte deste conceito, também, a capacidade de competir no mercado interno. Para isto utiliza-se indicadores de penetração das importações e o saldo entre exportações e importações, por exemplo. Neste caso, o resultado não é influenciado apenas pela competência das firmas, mas também por barreiras tarifárias e não-tarifárias, além da taxa de câmbio, considerando-se aqui apenas dois exemplos de influências bastante evidentes.

Um dos problemas deste conceito é sua pouca utilidade na análise da competitividade de uma firma em relação aos seus concorrentes nacionais. Muitos dos fatores que afetam a competitividade de determinada empresa também afetam seus concorrentes, já que as diversas políticas governamentais que influenciam o desempenho atingem toda a indústria. Também possui pouca capacidade prescritiva, já que os fatores da competitividade fariam parte do ambiente externo das organizações e, portanto, estariam fora do controle dos gestores.

O conceito eficiência, por sua vez, considera que o crescimento das exportações é uma *consequência* da competitividade. Existem várias maneiras de mensurar a competitividade de acordo com o conceito eficiência:

- a) preço e qualidade: de acordo com esta visão, “seriam competitivas as indústrias cujos preços se situarem abaixo dos vigentes no comércio internacional”

(HAGUENAUER, 1990, p. 328). Isto, naturalmente, só faz sentido considerando-se que todos os produtos tenham o mesmo nível de qualidade. Na prática, países de melhor desempenho exportador são aqueles com preços superiores, resultado de melhorias na qualidade – é o chamado “paradoxo de Kaldor” (DORI apud HAGUENAUER, 1990).

- b) Salários: de acordo com alguns autores, salários altos implicam em perda de competitividade (CLINE apud HAGUENAUER, 1990); a correlação entre salários e produtividade também pode ser positiva, pelos mesmos motivos que fazem países cujos produtos têm preços superiores serem mais competitivos. Altos salários podem significar mão-de-obra altamente capacitada. Por este motivo, este indicador pode não refletir a realidade.
- c) Produtividade: há uma correlação positiva entre maior produtividade e aumento da competitividade. A produtividade pode ser calculada pela relação entre valor agregado e pessoal ocupado, ou pela relação entre unidades físicas produzidas e homens/hora trabalhados. Esta forma de mensurar a competitividade tem a vantagem, bastante significativa, de permitir comparações entre empresas de uma mesma indústria, em um mesmo país.
- d) Tecnologia: de acordo com a tradição schumpeteriana, é possível explicar os fluxos do comércio pelas vantagens tecnológicas detidas pelos países que mais exportam. Mas, utilizando-se um critério baseado na produtividade ou no valor econômico criado, torna-se desnecessário considerar explicitamente a tecnologia empregada, pois ela estará implícita naqueles fatores.
- e) Condições de produção: é um conceito bastante amplo, que leva em consideração medidas de inserção no mercado mundial, eficiência na utilização de recursos, evolução dos investimentos, sistema educacional, distribuição de renda, infraestrutura, tecnologia de produção, pesquisa e desenvolvimento etc., de acordo com os interesses do grupo que elabora a metodologia. É um conceito útil apenas em estudos de caso, em que é possível realizar uma análise minuciosa e subjetiva. Mesmo assim, não resolve a questão fundamental, que é definir competitividade de forma simples e inequívoca. O fato de um estudo levar em consideração um grande número de fatores não necessariamente significa que ele

é melhor ou mais preciso, pois isso não garante que aqueles fatores analisados realmente estejam relacionados à competitividade.

Os conceitos acima, extraídos de uma resenha temática da autoria de Lia Haguenuer, mostram a diversidade de posicionamentos adotados pelos autores do tema. É importante notar que a escolha de um conceito depende dos objetivos da pesquisa a ser realizada, da teoria a ser desenvolvida, e até mesmo de posicionamentos ideológicos. De certa forma, pode-se dizer que não há um conceito certo, apenas o mais adequado a uma situação específica

Neste caso, será feita a análise dos recursos estratégicos de uma empresa. Por ser um estudo no nível de firma, o conceito precisa levar em consideração as características particulares daquela organização, minimizando condições que afetam toda a indústria. São excluídos, por esse motivo, os conceitos baseados no desempenho exportador, que seriam mais adequados para comparar indústrias de dois países diferentes, por exemplo.

O conceito também deve ser capaz de possibilitar a avaliação da importância de cada recurso, isoladamente, como impulsionador da competitividade da organização. Por isso, são excluídos os conceitos baseados exclusivamente em um único tipo recurso – caso dos salários e da tecnologia.

A produtividade é um critério muito atraente, pois é simples e depende quase exclusivamente dos recursos e competências da organização, mas é na realidade uma *causa provável* da competitividade. Além disso, um indicador como a relação entre valor agregado e pessoal ocupado na produção falha ao deixar de levar em consideração outros fatores de produção que não o trabalho. Uma empresa que utiliza intensivamente robôs em sua linha de montagem teria um elevado “índice de produtividade”, sem que isto implique em alta eficiência na utilização do seu conjunto de recursos; eventualmente poderia ser mais barato utilizar pessoas ao invés de máquinas, e um indicador como este não refletiria isto.

O desafio é encontrar um conceito (e conseqüentemente indicadores) que se aplique às mais diversas estratégias que uma empresa poderia adotar, e aos diversos recursos e capacidades que uma firma possua.

Um conceito, adotado por Jay Barney (1991), explica que uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. Porém, quando se analisa a performance de uma firma vis-à-vis aos seus rivais, não basta que se saiba se a estratégia adotada é única, é precisa analisar o valor agregado, isto é, qual das estratégias adotadas naquela indústria gera maior valor. A empresa que a implementa será a mais competitiva.

Isto é levado em consideração pela definição de Margaret Peteraf e Jay Barney (2003), pela qual uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de criar mais valor econômico que seu concorrente marginal, em determinado mercado<sup>1</sup>.

O valor econômico criado por uma firma, por sua vez, é definido como a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores de um bem ou serviço e o custo econômico de produzi-lo ou fornecê-lo<sup>2</sup>.

O concorrente marginal, a referência normalmente utilizada, é o competidor menos eficiente capaz de igualar receitas e despesas<sup>3</sup>.

De acordo com esta definição, duas empresas podem desenvolver estratégias únicas em uma determinada indústria e, mesmo assim, uma delas deter maior vantagem competitiva que a outra. Com esta definição, também é possível analisar a competitividade de organizações não-governamentais, pois o benefício percebido pelo uso de um serviço não depende do fato dele ter sido pago ou recebido gratuitamente. Seria possível comparar duas organizações deste tipo que trabalham na mesma área – por exemplo, a Anistia Internacional e a Human Rights Watch – comparando o custo econômico de prestar os serviços com os benefícios percebidos pelas pessoas atendidas por estas duas organizações.

O benefício percebido pelo cliente não é igual ao preço do produto; ele sempre será igual ou superior, pelo simples motivo de que, se for inferior, não será vantajoso para o consumidor adquirí-lo. Este benefício percebido também pode ser considerado como o valor que o cliente estaria disposto a pagar pelo produto.

---

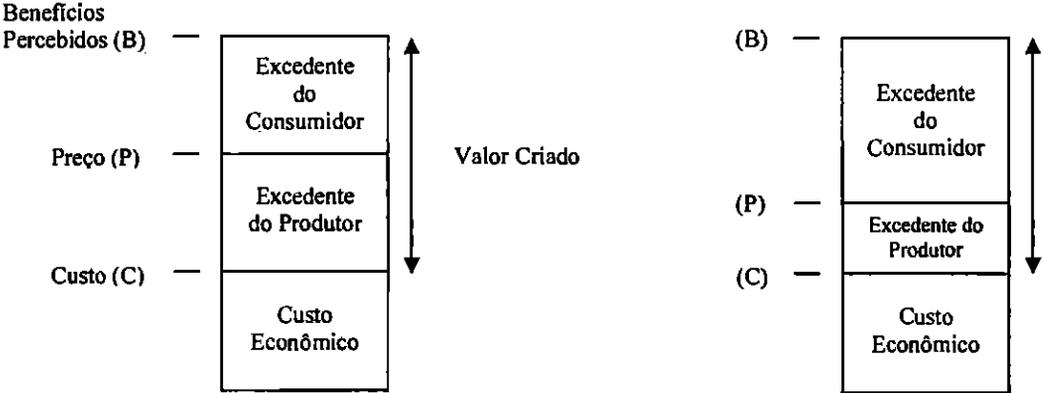
<sup>1</sup> No original, em Inglês: “an enterprise has a *Competitive Advantage* if it is able to create more economic value than the marginal (breakeven) competitor in its product market”.

<sup>2</sup> No original, em Inglês: “the *Economic Value* created by an enterprise in the course of providing a good or service is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise”.

<sup>3</sup> No original, em Inglês: “(...) the least efficient competitor capable of breaking even”.

A diferença entre o benefício percebido e o preço efetivamente cobrado é o excedente do consumidor. A diferença entre o preço e o custo econômico é o excedente do produtor, também chamado de valor residual (porque se trata do valor que resta após os consumidores receberem sua parcela de valor). O valor criado é a soma do excedente do consumidor com o excedente do produtor. Portanto, o mecanismo que regula a distribuição do valor entre a empresa e seus clientes é o preço: um preço mais baixo faz com que uma parcela maior do valor passe da empresa para o cliente, e vice-versa. Isto pode ser percebido através da análise da figura 1, que mostra uma transferência de valor do produtor para o cliente através da diminuição do preço. Nesta figura é possível perceber que o valor criado permanece o mesmo, apesar da alteração do preço.

Figura 1: Valor econômico e excedentes do consumidor e do produtor.



Adaptado de Peteraf e Barney (2003, p. 314).

Sendo uma ferramenta para distribuir o valor econômico, o preço jamais poderá ser usado para obter uma vantagem competitiva. Nenhuma empresa pode obtê-la vendendo seus produtos a um preço abaixo de seus concorrentes.

Quando uma empresa adota tal “estratégia” – abaixar os preços – sem aumentar sua eficiência, ela transfere ao consumidor uma parcela do seu excedente. Pode ocorrer, em alguns casos, que a demanda seja bastante elástica, de tal forma que o aumento da

demanda, devido aos preços mais baixos, acabe trazendo um lucro líquido maior. Neste caso, um concorrente que tenha *de fato* uma vantagem competitiva (em relação à primeira empresa) poderia estabelecer seu preço de maneira que seu excedente do produtor seja inferior à sua vantagem em relação ao concorrente. A primeira empresa, sem nenhuma vantagem competitiva, ficaria em uma posição delicada. Não seria mais possível oferecer ao consumidor um excedente superior ao oferecido pelo seu concorrente, sem vender a preço abaixo do custo.

Um exemplo numérico: a empresa A produz canetas a um custo de R\$ 0,15 por unidade e vende-as por R\$ 1,00. O valor percebido pelo cliente é de R\$ 1,50. A empresa B fabrica o mesmo produto a um custo de R\$ 0,30 e vende-o a 1,50; o valor percebido pelo cliente, porém, é de R\$ 2,00. O excedente do consumidor, adquirindo qualquer um dos dois produtos, é idêntico: R\$ 0,50. O primeiro fabricante tem um excedente de R\$ 0,85; o segundo, de R\$ 1,20. Percebe-se que a empresa B está em situação vantajosa; sua *vantagem competitiva* em relação ao seu concorrente é de R\$ 0,35 por unidade.

Ignorando o fato de estar em posição fraca, a empresa A resolve fixar seu preço em R\$ 0,80. O excedente do consumidor agora é de R\$ 0,70, fazendo com que esta seja a opção de compra mais vantajosa. O excedente do produtor passou de R\$ 0,85 para R\$ 0,65. Apesar de ter redistribuído o valor econômico criado, sua *desvantagem competitiva* unitária em relação à empresa B continua exatamente a mesma, R\$ 0,35. Suponha-se que, com a queda dos preços, a demanda pelas canetas da empresa A passe de 1.000 unidades para 1.400. O lucro, que antes era de R\$ 850 (R\$ 0,85 x 1000), agora é de R\$ 910 (R\$ 0,65 x 1400). Vale lembrar que uma parte deste aumento da demanda será “roubada” da empresa B; outra parte será de novos clientes que antes não compravam canetas e, com as novas condições, passam a adquiri-las. Para fins de exemplo numérico, suponha-se que as vendas da empresa B passaram de 1.000 para 800, e o mercado de canetas aumentou em 200 unidades.

A empresa B, alerta às mudanças em seu ambiente competitivo, tem duas opções para aumentar o excedente dos seus consumidores: aumentar o valor percebido (através de melhorias de qualidade, por exemplo) ou diminuir o preço (a exemplo da empresa A). Uma combinação destas duas alternativas também é possível. Supondo-se que ela opte pela segunda alternativa, teria de fixar seu preço em R\$ 1,30, para que o excedente do

consumidor passe a ser de R\$ 0,70. O excedente do produtor agora é de R\$ 1,00. Se essa empresa tinha uma demanda de 800 (depois de perder 200 clientes para a empresa A), agora terá mais, sendo que recuperará os clientes perdidos e ganhará uma fatia do aumento do mercado causado pelo incremento do excedente do consumidor. Assim, ao invés de vender 1.000, como antes da manobra do seu concorrente, a empresa B passa a vender 1.100 canetas por período de tempo. Seu lucro passa de R\$ 1.200 (R\$ 1,20 x 1.000) para R\$ 1.100 (R\$ 1,00 x 1.100).

Como os excedentes do consumidor agora são iguais, presume-se que a demanda deverá ser igual. Na prática a situação é bastante diferente, já que um determinado produto, mesmo oferecendo um excedente do consumidor superior, pode estar fora do alcance do poder aquisitivo de vários consumidores, que deverão portanto adquirir o produto concorrente. Para viabilizar a exposição das idéias, adota-se a premissa de que todos os consumidores podem comprar de ambos os fabricantes.

Estabelecida esta premissa, percebe-se que a demanda da caneta A passa de 1.400 (1.000 unidades originais, mais 200 unidades pelo aumento da demanda, mais 200 unidades “roubadas” do concorrente) para 1.100 (1.000 originais mais metade do aumento da demanda). Com esta situação, o lucro, que era de R\$ 850 e passou a R\$ 910, agora é de R\$ 715.

Atingido o equilíbrio, as duas empresas estão em pior situação. Antes, o lucro global da indústria era de R\$ 2.050 (R\$ 850 + R\$ 1.200); agora é de R\$ 1.815 (R\$ 715 + R\$ 1.100). A curto prazo, apenas o consumidor saiu ganhando com a guerra de preços; a longo prazo, mesmo o ganho do consumidor é discutível, pois a diminuição do lucro das empresas pode levar a uma inibição dos investimentos em desenvolvimento tecnológico – como explicam Nelson e Winter (1982) ao abordar o *trade-off schumpeteriano*<sup>4</sup>.

O mesmo raciocínio se aplica aos casos em que a competição se dá no âmbito dos benefícios percebidos. Para aumentar a qualidade do produto, normalmente é preciso aumentar o custo. Se o preço não for alterado, o aumento dos custos invariavelmente levará a uma diminuição do excedente do produtor. As conseqüências são as mesmas, a diferença

---

<sup>4</sup> O *tradeoff schumpeteriano* é uma “escolha” que o consumidor deveria fazer entre excedentes mais altos no presente e menor desenvolvimento tecnológico (e portanto excedentes menores no futuro); e entre excedentes mais baixos no presente (aumentando o excedente das empresas) e maior desenvolvimento tecnológico, o que pode levar a uma situação mais favorável no futuro. Este *tradeoff*, naturalmente, é teórico. O consumidor raramente tem algum poder de escolha real.

é que, se o aumento dos benefícios for maior que o aumento dos custos, haverá criação de *valor econômico*. É por isso que uma guerra de preços é pior que uma guerra travada na esfera da qualidade dos produtos. No segundo caso, ajustando-se os preços adequadamente, é possível aumentar ambos os excedentes.

Voltando ao exemplo: caso a empresa B, utilizando sua vantagem competitiva, resolva vender suas canetas a R\$ 0,60, seu excedente passaria a ser de apenas R\$ 0,30 (R\$ 0,60 – R\$ 0,30). O excedente do consumidor seria de R\$ 1,40 (R\$ 2,00 – R\$ 0,60).

A empresa A, para oferecer o mesmo valor aos seus clientes, teria de fixar seu preço em R\$ 0,10, já que seu benefício percebido é de R\$ 1,50. Este preço de venda é inferior ao custo, que é de R\$ 0,15. A empresa B, por outro lado, continua tendo lucro. Por este motivo a guerra de preços pode levar à falência os concorrentes menos competitivos. A vantagem competitiva pode funcionar como uma “reserva de lucratividade” que permite à empresa enfrentar concorrentes agressivos e vencer a batalha (PORTER, 2001). Caso uma indústria tenha três concorrentes, o que não possui nenhuma vantagem competitiva será o primeiro a falir; depois disto, tendo apenas dois concorrentes, a pressão competitiva na indústria diminui.

Esta “reserva” – a diferença entre o valor residual de uma empresa e o de seus concorrentes – surge devido à heterogeneidade dos recursos das diferentes firmas que competem entre si. Se os recursos mais eficientes forem escassos, nem todos poderão possuí-los; e aqueles que possuírem usufruirão uma *renda*, que é equivalente à diferença entre o valor residual desta empresa e do concorrente marginal. Esta renda pode ser de dois tipos; essas diferenças serão abordadas nos tópicos a seguir.

## 2.2 Rendas ricardianas

Para explicar a origem das chamadas rendas ricardianas, nada melhor do que utilizar o próprio exemplo utilizado por David Ricardo (1996), no capítulo intitulado “Sobre a Renda da Terra”.

Para este autor, “renda é a porção do produto da terra paga ao seu proprietário pelo uso das forças originais e indestrutíveis do solo” (RICARDO, 1996).

Quando um determinado país possui vastas terras férteis – de primeira qualidade – apenas uma parte delas necessitam ser cultivadas para suprir toda a demanda de alimentos.

Como ainda existem terras de primeira qualidade não ocupadas, não haverá renda, pelo mesmo motivo que ninguém paga pelo ar e pela água, que existem em quantidade ilimitada e estão à disposição de todos. A terra, porém, não é infinita.

Por isso, quando todas as terras de melhor qualidade – a faixa nº 1, de acordo com a nomenclatura de Ricardo – forem ocupadas, serão postas em cultivo terras não tão férteis – a faixa nº 2.

Se na primeira faixa de terra é possível obter 100 *quarters* de trigo, na segunda será obtido menos – por exemplo, 90 *quarters*. Um agricultor obteria resultados iguais cultivando a segunda faixa sem pagar nada ao proprietário ou cultivando a primeira e pagando ao proprietário 10 *quarters*, ou o equivalente em moeda.

Caso o agricultor seja proprietário da terra que cultiva, ele não pagará nenhuma renda. Mas, como a demanda pelo trigo aumentou, ele receberá um valor maior por cada *quarter* vendido, de tal forma que, se for proprietário das terras de melhor qualidade, a elevação do preço do trigo lhe dará uma receita extra equivalente a 10 *quarters*. Se um agricultor resolver produzir trigo estimulado pela alta do preço, e ocupou uma terra de 2ª qualidade, não precisará pagar nada, mas produzirá apenas 90 *quarters*, que serão vendidos ao mesmo preço que 100 *quarters* eram vendidos antes da alta. Ou então ele poderá utilizar terras de 1ª qualidade pagando ao proprietário o equivalente a 10 *quarters*.

A renda ocorre porque, como explica Ricardo (1996, p. 53):

“o valor de troca de todas as mercadorias (...) é sempre regulado não pela menor quantidade de trabalho que bastaria para produzi-las em condições altamente favoráveis (...), mas pela maior quantidade necessariamente aplicada por aqueles que não dispõem de tais facilidades e continuam a produzir nas condições mais desfavoráveis”.

Esta idéia, de acordo com Peteraf (1993) e Peteraf e Barney (2003), também pode ser aplicada àquelas situações em que o recurso não possui uma oferta estritamente limitada, mas se expande lentamente. Deve-se acrescentar que é fundamental que a oferta destes recursos cresça mais lentamente que a demanda pelos produtos. Neste caso, são mais corretamente chamadas de quase-rendas (*quasi-rents*). Todas as explicações aqui dadas sobre rendas ricardianas também se aplicam às *quasi-rents*.

Este é um dos tipos de rendas que podem ser obtidas por empresas, e é uma das fontes de vantagem competitiva.

### 2.3 Rendas schumpeterianas

Para compreender o conceito de rendas schumpeterianas, é preciso antes relembrar o conceito de lucro, que “é a diferença entre as receitas e as despesas no negócio” (SCHUMPETER, 1997, p. 129). As despesas incluem o salário do empresário (*pró-labore*), a renda das terras, caso sejam de propriedade do empresário, e o prêmio pelo risco; portanto as receitas normalmente não as ultrapassam.

Caso consiga aumentar a eficiência de sua empresa, o empresário poderá produzir mais com a mesma quantidade de entradas, ou o mesmo com uma quantidade menor de entradas. Dito de outra forma, o custo unitário do produto será menor. E, se antes as receitas igualavam as despesas, agora as superam. A diferença é o lucro empresarial.

O desenvolvimento de um produto de maior qualidade, de tal forma que seu preço adicional exceda seu custo adicional de fabricação, é um caso similar. À invenção de um produto totalmente novo também se aplica a mesma idéia. Estes dois últimos casos não estão associados com a eficiência no sentido da produtividade, mas são maneiras de criar um produto de maior valor com a mesma quantidade de insumos, ou então com uma quantidade adicional de insumos que seja menor que o ganho de valor percebido pelo cliente.

A diferença entre rendas empreendedoras (schumpeterianas) e ricardianas é que os recursos que dão origem ao primeiro tipo podem ser copiados, ao menos em princípio (Winter apud Peteraf e Barney, 2003). Baseiam-se em idéias, conceitos, novas formas de organização, design etc., que são sempre possíveis de serem imitados, apesar do grau de dificuldade disto ser variável. O último tipo é baseado na escassez, o que faz com que não seja possível imitá-los, assim como não é possível imitar o recurso “terra”, utilizado no exemplo do tópico referente às rendas ricardianas.

Com base nestas idéias, pode-se dizer que a eficiência está, de fato, intimamente relacionada à competitividade – especialmente se considerarmos os novos produtos e a excelência no atendimento como formas de buscar a eficiência na satisfação do cliente.

O lucro empresarial, explica Schumpeter, desaparece progressivamente à medida que atrai novos concorrentes e a inovação é copiada por eles. Atinge-se novamente uma situação de equilíbrio entre receitas e despesas, para todas as firmas da indústria – pelo menos até que surja uma nova inovação que aumente a eficiência. O lucro que aquele empresário teve durante certo período poderá ser utilizado no desenvolvimento dos recursos que possibilitarão dar início a um novo ciclo de lucros.

Nelson e Winter (1982) também demonstram, em seu modelo, as repercussões destas inovações tecnológicas na estrutura industrial. As empresas que têm um direcionamento estratégico adequado aos padrões de concorrência vigentes podem investir seus lucros empresariais e crescer em relação aos seus competidores, aumentando seu *market-share* e conseqüentemente a capacidade de recuperar seus gastos de P&D rapidamente, através de um grande volume de vendas.

## 2.4 Conquistando uma vantagem competitiva

As organizações buscam a competitividade através de estratégias competitivas que lhes dão vantagens de posição. De acordo com Michael Porter (2001), existem três estratégias genéricas que uma empresa pode adotar e, conseqüentemente, três posições distintas que podem ser conquistadas. São elas:

- a) Liderança no custo total: com esta estratégia, constrói-se instalações em escala eficiente e busca reduzir custos através da experiência e de controles rígidos;
- b) Diferenciação: cria-se algo que seja único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode acontecer em várias dimensões: tecnologia, marca, serviço sob encomenda, entre outras;

- c) Enfoque: ao adotar esta estratégia, busca-se a liderança no custo total, a diferenciação, ou ambas; porém apenas para um segmento da indústria, que pode ser um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou uma região geográfica.

George S. Day utiliza, para classificar as diferentes vantagens que podem ser obtidas, o conceito de disciplinas de valor. Para este autor, “as estratégias vencem ou perdem devido à sua capacidade de oferecer, consistentemente, um valor superior para um segmento distinto de clientes” (1999, p. 66). Existem três propostas de valor, ou disciplinas de valor:

- a) Excelência operacional: oferecer qualidade consistente pelo menor preço, “através de um sistema de negócios padronizado que minimiza o custo e a dificuldade que o cliente enfrentará ao adquirir o produto” (DAY, 1999, p. 67). Pode-se acrescentar todas as medidas adotadas ao se escolher a estratégia de liderança no custo total;
- b) Responsividade ao cliente: trata-se de adaptar o produto às necessidades do cliente. Bastante semelhante à estratégia de enfoque, porém o autor enfatiza a busca por um relacionamento próximo ao cliente;
- c) Superioridade de desempenho: é inovar continuamente, oferecendo produtos com tecnologia de ponta. É análoga à estratégia de diferenciação.

A principal diferença entre os dois modelos é a orientação. O último, das disciplinas de valor, é baseado no cliente. Cada uma das disciplinas busca atender às necessidades de um grupo de clientes, ou segmento. O primeiro, criado por Michael Porter, orienta-se para a criação de valor. Para este autor, estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas que visam criar uma posição defensável em uma indústria, de modo a enfrentar as cinco forças competitivas e obter um *retorno sobre o investimento maior para a empresa*. Uma empresa que têm retornos sobre o investimento maior que seus concorrentes está auferindo rendas; portanto este modelo é perfeitamente compatível com o conceito de competitividade aqui utilizado.

As estratégias competitivas genéricas permitem à empresa obter rendas das seguintes maneiras:

- a) Liderança no custo total: caso esta estratégia seja bem sucedida, a empresa terá os custos unitários mais baixos da indústria; portanto, com uma determinada quantidade de recursos, poderá produzir mais unidades que qualquer outra empresa. Supondo-se que a qualidade dos produtos seja a mesma, ou então a perda de qualidade seja compensada por uma diminuição do preço final ao consumidor que ainda dê ao fabricante margens maiores, a empresa que adota esta estratégia irá auferir rendas;
- b) Diferenciação: com esta estratégia, a empresa visa cobrar mais dos clientes, já que a diferenciação deixa os consumidores menos sensíveis ao preço. Se a diferenciação acarretar um custo unitário adicional inferior ao aumento do preço unitário, a empresa obterá lucros empresariais. Diferenciar no âmbito da tecnologia e da pesquisa e desenvolvimento proporciona a criação de produtos inovadores, que também é uma forma de obter rendas schumpeterianas.

A estratégia de enfoque dispensa explicações, pois se trata de uma ou duas das vantagens anteriores aplicada a um segmento industrial específico.

#### 2.4.1 Vantagem competitiva sustentável

Alguns autores (GRANT, 1991; BARNEY, 1991) adotam o conceito de vantagem competitiva sustentável. Para Barney, a idéia de *sustentabilidade* implica que a vantagem não poderá ser totalmente erodida, isto é, a vantagem competitiva continua existindo após cessarem os esforços para imitá-la. Trata-se de uma definição baseada no conceito de equilíbrio (HIRSHLEIFER apud BARNEY, 1991). Para este autor, o tempo é irrelevante para a sustentabilidade de uma vantagem; a definição é baseada na habilidade que os concorrentes têm de imitar os recursos que conferem à empresa uma vantagem competitiva.

Grant (1991) trabalha com a idéia de que toda vantagem competitiva, a longo prazo, é erodida pela depreciação dos recursos e capacidades e pela imitação; mesmo assim, uma vantagem pode ser *mais sustentável* que outras. A sustentabilidade depende de quatro

características dos recursos: durabilidade, transparência, possibilidade de transferência de recursos, e possibilidade de replicar os recursos.

Nenhum destes artigos reconhecia (ao menos explicitamente) as diferenças entre rendas schumpeterianas e ricardianas, e a análise da sustentabilidade de uma vantagem depende da compreensão destas diferenças.

As rendas schumpeterianas são, por definição, temporárias. Como são baseadas em idéias, tecnologias e melhores formas de organizar os recursos produtivos – em suma, são ativos intangíveis – elas são sempre imitáveis. E, por isso, costumam ter vida curta.

As vantagens originadas de rendas ricardianas, por sua vez, têm comportamento diferente. Como se baseiam em recursos escassos, fixos ou de crescimento lento, são um tanto mais duradouras que aquelas oriundas de rendas schumpeterianas. Seriam eternas, não fosse a ocorrência de *choques schumpeterianos*: mudanças inesperadas na estrutura industrial que tornam inúteis ou indesejáveis os recursos que antes eram valiosos (BARNEY, 1991).

As empresas podem ser vistas como *pacotes* de recursos. Em uma determinada organização existem vários recursos, sendo que alguns são estratégicos, isto é, possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. Cada um destes recursos gera um tipo de renda. Como consequência, existem basicamente três possibilidades para o perfil destes recursos estratégicos:

- a) todos eles geram rendas ricardianas;
- b) uma parte gera rendas ricardianas e outra parte rendas schumpeterianas;
- c) todos eles gerem rendas schumpeterianas.

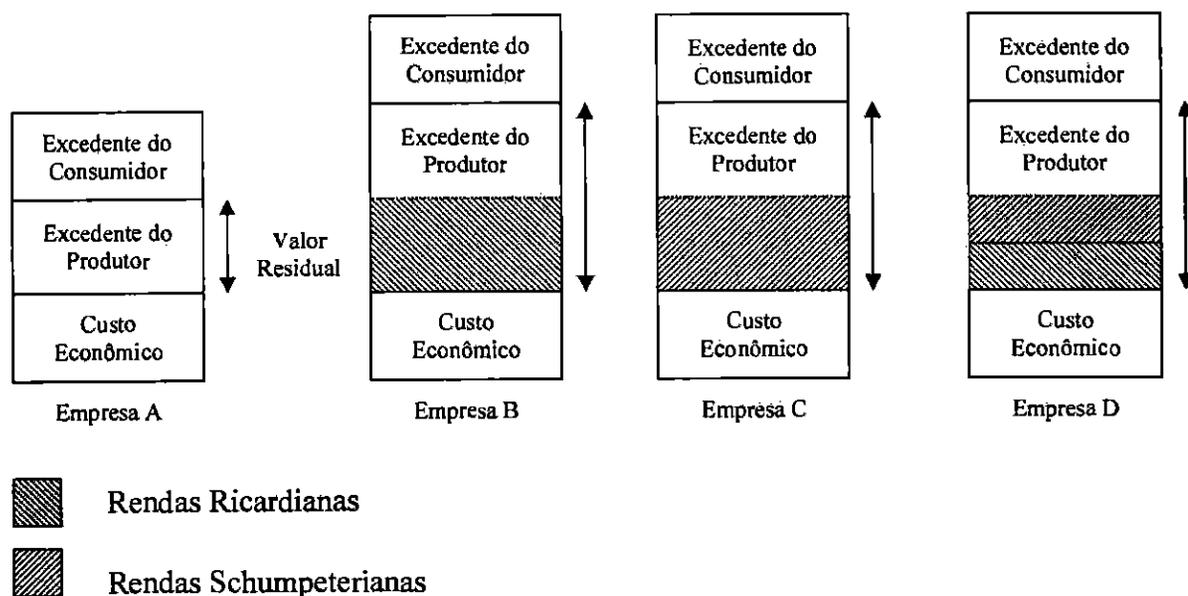
Caso se verifique a primeira possibilidade, a vantagem competitiva da organização é de fato sustentável, pelo menos até a ocorrência de um choque schumpeteriano. Construir uma vantagem baseada totalmente em rendas ricardianas, porém, é um tanto improvável; isto significa que todos os recursos importantes detidos pela organização devem ter um ritmo de crescimento da demanda superior ao ritmo de crescimento de sua oferta.

A última possibilidade, implica em uma vantagem competitiva insustentável, pois basta um número suficiente de competidores imitar os recursos que a sustentam para que as

rendas cessem. Quando a vantagem for totalmente erodida, o excedente do produtor será igual ao do concorrente marginal.

Se for verificado o segundo caso, a vantagem de uma empresa será sustentável caso suas rendas ricardianas sejam superiores às rendas totais do concorrente que se toma como referência. Se esta referência for o concorrente marginal, então a vantagem é sustentável: mesmo depois de erodidas as rendas schumpeterianas, continua havendo valor residual maior que o do concorrente.

Figura 2: Vantagem competitiva sustentável



No exemplo da Figura 2, empresa A não obtém nenhuma renda. A empresa B, cuja vantagem é totalmente composta por rendas ricardianas, está protegida contra a erosão de sua vantagem competitiva. Pode-se dizer que possui uma vantagem competitiva sustentável.

A empresa C possui vantagem igual ao da B, porém composta somente por rendas schumpeterianas. Neste momento ela detém vantagem competitiva (assim como B e D), mas no momento em que qualquer um dos seus três concorrentes imitar os recursos que lhe

permitem obter estas rendas, o valor residual cairá, e poderá até mesmo ser completamente destruído. Sua vantagem não é sustentável.

A empresa D possui o mesmo valor residual que B e C, mas a composição de suas rendas é diferente. A parte atribuível a rendas schumpeterianas pode ser erodida, a outra não. Caso seus recursos estratégicos sejam imitados, seu valor residual continuará sendo superior ao de A, mas será inferior ao de B e C.

Vale lembrar que, em alguns casos, as rendas schumpeterianas podem sobreviver por um longo tempo. Isto ocorre se a empresa que as detém é capaz de dificultar a imitação, seja mantendo em segredo a tecnologia empregada, ou através de patentes e outros meios similares.

Chega-se à conclusão de que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende de sua composição ou, mais especificamente, das características dos recursos que lhe dão origem. Depende também do concorrente que se toma como referência.

O fato de uma vantagem ser insustentável (ou temporária) não significa que ela é inferior às outras. É preciso levar em consideração o retorno que ela gerará enquanto existir. Se este retorno (a renda schumpeteriana, ou lucro empreendedor) for maior que o custo de conquistá-lo (gastos em P&D, aquisição de ativos-chave, desenvolvimento de capacidades etc.), o resultado ainda será positivo. E, dependendo da magnitude e da duração destes retornos, pode ser vantajoso direcionar a organização à obtenção contínua de recursos que gerem rendas schumpeterianas.

Existe também a possibilidade de uma empresa adotar uma estratégia de imitação (NELSON & WINTER, 1982). Neste caso, seus retornos serão menores que os do inovador. Os custos, porém, também serão menores, pois a princípio é mais barato (e rápido) imitar do que desenvolver por conta própria. Neste caso, a viabilidade da estratégia depende da diferença entre os retornos e o custo de imitação ser positiva. Se esta diferença for maior que a do inovador, será até mesmo melhor adotar uma estratégia de imitação.

## 2.5 Recursos

Birger Wernerfelt (1984) define recursos como sendo os ativos tangíveis e intangíveis que estão vinculados em caráter semi-permanente a uma firma<sup>5</sup>. A exigência de que sejam semi-permanentes se justifica pela necessidade da indústria apresentar heterogeneidade entre os recursos detidos por suas firmas. Se os recursos fossem homogêneos, isto é, iguais para todas as empresas, não seria possível atribuir o surgimento de vantagens competitivas (rendas) à presença de recursos superiores. De qualquer maneira, a realidade observada nas organizações indica a presença desta heterogeneidade. Isso pode ser percebido quando Wernerfelt observa que recursos também podem ser definidos como qualquer coisa que possa ser percebida como uma força ou fraqueza da organização. Por exemplo, se uma indústria utiliza o ar como matéria-prima em seu processo produtivo, ele não pode ser considerado um recurso, pois todas as firmas podem utilizá-lo com a mesma facilidade, e ao mesmo custo (no caso, zero). O ar não está vinculado em caráter semi-permanente a nenhuma organização; nem cria heterogeneidade entre elas.

Barney (1991) define recursos como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Este autor considera que os recursos são os pontos fortes de uma organização, que podem ser utilizados para conceber e implementar estratégias.

Esta última definição, de Jay Barney, falha ao não levar em consideração que determinados recursos podem ser vistos como fraquezas, como faz Wernerfelt. Aparentemente irrelevante, este detalhe acaba tornando o conceito tautológico, pois os recursos passam a ser vistos justamente como tudo aquilo que gera vantagem competitiva. Isso faz com que a hipótese de que as fontes de vantagem competitiva são os recursos seja verdadeira por definição, e portanto não estaria sujeita a testes empíricos.

Por este motivo, trabalha-se aqui com a definição de recursos como sendo tanto os ativos desejáveis como os indesejáveis, e também aqueles que são irrelevantes para a estratégia adotada pela organização. Por exemplo, uma oficina mecânica autorizada por

---

<sup>5</sup> No original, em Inglês: "a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm".

uma determinada montadora pode ter a capacidade de prestar serviços a usuários de automóveis de uma outra montadora, mas pode optar por não fazê-lo por razões estratégicas e mercadológicas. A capacidade pode existir porque os mecânicos a construíram quando trabalharam em outros lugares, porém opta-se deliberadamente por não empregá-la. Neste caso, como a capacidade *pode* ser utilizada para construir uma vantagem competitiva, e então entraria na definição de Barney.

Mas, supondo que esta mesma capacidade possua um nível muito inferior ao de outras oficinas, ela poderia não gerar vantagem competitiva, pelo fato do valor econômico criado por ela ser inferior ao do concorrente marginal. Ela continua sendo uma capacidade, mesmo não sendo possível utilizá-la para conceber e implementar estratégias. Para Barney, não seria um recurso; para Wernerfelt, sim.

Pode-se também dizer que recursos e produtos são dois lados da mesma moeda (WERNERFELT, 1984). Para que seja possível fabricar algo ou oferecer um serviço, é preciso possuir os recursos adequados. Como já foi exposto, isto não implica que todos os recursos detidos por uma organização são efetivamente utilizados. Isto ocorre justamente pelo fato deles serem vinculados à firma em caráter semi-permanente: nem sempre é possível simplesmente vendê-los quando deixam de ser necessários. Isto é particularmente verdade no caso das capacidades, que costumam desaparecer quando deixam de ser utilizadas, porém somente após algum tempo de inatividade (HELFAT e PETERAF, 2003). Da mesma forma, não existe um mercado onde é possível comprar recursos; eles normalmente são construídos ao longo do tempo. Mesmo no caso de fusões e aquisições destinadas à captura de recursos, o processo não ocorre instantaneamente.

Há uma questão que não é adequadamente abordada pelos autores: o capital – dinheiro em caixa – é ou não um recurso? Por si mesmo, não pode ser utilizado para conceber estratégias, nem ser considerado um ponto forte ou fraqueza da organização. Não pode ser usado para produzir algo e muito menos aumentar a eficiência do processo produtivo, mas apenas para adquirir e construir recursos. Wernerfelt coloca o capital entre seus exemplos de recursos; mas uma análise fria mostra que apenas os resultados do emprego deste capital podem ser considerados recursos. Este mesmo autor afirma que há uma longa tradição, em economia, de observar as empresas como detentoras de três tipos de recursos: capital, trabalho e terra (WERNERFELT, 1984). A exclusão do capital da lista de

recursos, porém, não vai de encontro a esta tradição; o capital continua sendo um *fator de produção*, mas não é um *recurso*. Em outras palavras, continua sendo essencial para que uma organização desenvolva atividades de produção ou prestação de serviços, mas não possui, por si mesmo, importância estratégica; e não pode ser considerado, isoladamente, como uma fraqueza ou fortaleza. Uma determinada organização pode deter capital em abundância, mas mesmo assim não ser capaz de construir uma vantagem competitiva.

Caso o capital fosse considerado recurso, haveria problemas inclusive em sua análise. Como seria possível classificá-lo, para uma determinada empresa, como sendo estratégico ou não? Qualidades como valor, raridade, inimitabilidade e insubstituíbilidade simplesmente não se aplicam ao capital.

Para fins de melhor compreensão do assunto, é possível dividir os recursos em categorias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 203) os dividem em três:

- a) Recursos de capital físico: “tecnologia, fábricas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas”;
- b) Recursos de capital humano: “treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, etc.”;
- c) Recursos de capital organizacional: “sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos”. Incluem-se aqui a confiança, a reputação, e também as capacidades, caso elas sejam devidamente apropriadas pela organização.

Para George S. Day (1999, p. 68), “subjacente a uma posição vantajosa existe uma série de ativos e capacidades”. São eles que possibilitam que a organização adote com sucesso uma das três estratégias genéricas e conquiste uma vantagem. Ativos e capacidades, combinados, são chamados de recursos.

Cada posição estratégica exige recursos diferentes. Michael Porter apresenta vários deles, que são citados na tabela 1.

Esta tabela não esgota todos os recursos que podem dar à empresa uma vantagem de posição; trata-se de recursos que normalmente são necessários. Mas, como cada estratégia é única e reflete as circunstâncias particulares da organização (PORTER, 2001), os recursos necessários também devem ser únicos e estar de acordo com a meta e o alvo estratégicos.

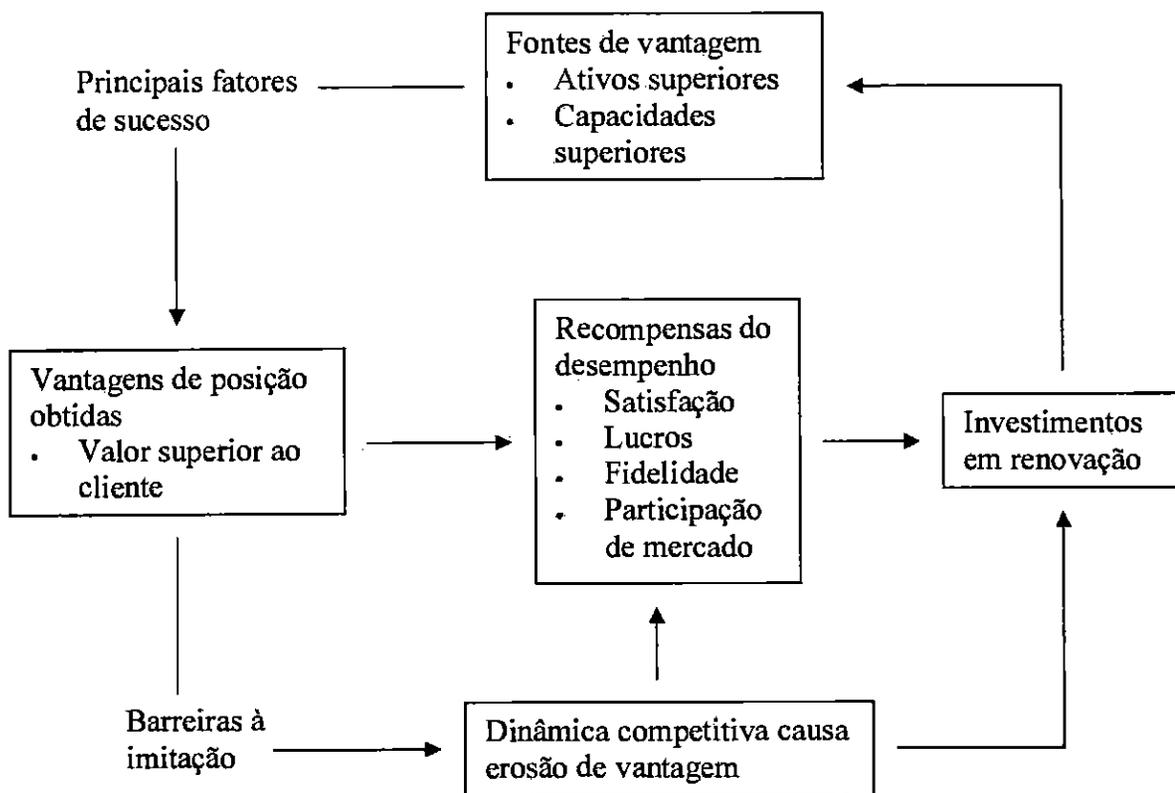
Tabela 1: Recursos e habilidades geralmente requeridos pelas três estratégias genéricas

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investimento em capital sustentado e acesso ao capital</li> <li>○ Boa capacidade de engenharia de processo</li> <li>○ Supervisão intensa de mão-de-obra</li> <li>○ Produtos projetados para facilitar a fabricação</li> <li>○ Sistema de distribuição com baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Controle de custo rígido</li> <li>○ Relatórios de controle frequentes e detalhados</li> <li>○ Organização e responsabilidades estruturadas</li> <li>○ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas</li> </ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grande habilidade de marketing</li> <li>○ Engenharia do produto</li> <li>○ Tino criativo</li> <li>○ Grande capacidade em pesquisa básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forte coordenação entre funções em P&amp;D, desenvolvimento do produto e marketing</li> <li>○ Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas qualitativas</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia</li> <li>○ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios</li> <li>○ Forte cooperação dos canais</li> <li>○ Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas</li> <li>○ Combinação das políticas acima dirigidas para meta estratégica em particular</li> </ul>

FONTE: Porter (2001, p. 54)

Percebe-se a existência de um ciclo: os recursos dão origem a vantagens de posição, que por sua vez proporcionam as recompensas do desempenho – os lucros empresariais; por fim, estas recompensas são utilizadas para renovar os recursos. Esta relação é demonstrada na figura 3.

Figura 3: ciclo recursos – vantagens – renovação



Fonte: DAY (1999)

Nesta figura também se percebe a compatibilidade da teoria baseada em recursos com as idéias de Schumpeter, em especial a seqüência entre recursos, vantagens, lucro e investimento em novos recursos. Vale lembrar que este autor não utiliza a palavra recursos, mas o conceito – recombina os fatores existentes, “criar um modelo”, “empregar os bens existentes com maiores efeitos” (SCHUMPTER, 1997, p. 133) – pode ser facilmente associado à idéia de capacidades, que é um tipo específico de recurso. Também não se refere a vantagens estratégicas; mas isto é irrelevante, porque as estratégias genéricas são maneiras de otimizar os recursos, em busca de maiores rendas.

### 2.5.1 A matriz produto-recurso

Uma das contribuições de Wernerfelt (1984) é o conceito de matriz recurso-produto. Com base na constatação de que produtos e recursos são dois lados da mesma moeda, esta matriz indica quais recursos são importantes para cada produto, e vice-versa. Esta ferramenta de análise é importante especialmente para empresas diversificadas, em que diversos produtos utilizam uma ampla gama de recursos. Através dela, é possível visualizar facilmente os recursos mais utilizados, e sua importância para cada um dos produtos da organização. Além disso, colocando-se na matriz alguns produtos ou mercados em que a empresa *deseja* ingressar, é possível perceber quais dos recursos necessários ela já possui e quais ainda devem ser desenvolvidos. Pode-se até mesmo utilizar esta matriz para identificar “stepping stones”, ou mercados intermediários, isto é, mercados que possibilitarão à empresa desenvolver recursos que serão utilizados mais adiante, em outras indústrias em que deseja atuar. De acordo com Wernerfelt (1984), um exemplo desta estratégia, atribuída aos japoneses, é entrar primeiro na indústria de chips de computador para mais tarde ingressar na de computadores propriamente dita. Neste exemplo, a organização já possui alguns dos recursos necessários para produzir chips (por exemplo, produção em massa), e esta indústria lhe possibilitará desenvolver outros recursos e capacidades que serão úteis na de computadores (por exemplo, capacidades em pesquisa e desenvolvimento).

Figura 4: A matriz produto-recurso

Recursos \ Mercados	I	II	III	IV	V
A		4		5	
B		2	3		1
C	5	4		1	
D (potencial)	4				5

Adaptado de Wernerfelt (1984, p. 176).

No exemplo da Figura 4, a empresa atua em três mercados (produtos) e possui cinco recursos. O número 1 representa pouca importância; o número 5 significa que o recurso é muito importante para aquele mercado. Neste exemplo fictício, o recurso V é utilizado apenas no mercado B, e mesmo assim possui pouca importância; ao mesmo tempo, percebe-se que o recurso II possui grande importância em dois mercados (A e C), além de ser utilizado no mercado B. Isto significa que este recurso deve receber atenção especial da organização, pois seu desenvolvimento poderá proporcionar rendas em três mercados. Ao mesmo tempo, observa-se que a entrada no mercado D exigiria um certo desenvolvimento do recurso V, que atualmente não é importante para esta organização. Esta matriz pode ser extremamente útil para se identificar potenciais caminhos e oportunidades para o desenvolvimento dos recursos.

### 2.5.2 Identificando os recursos estratégicos

Nem todo recurso é estratégico, isto é, nem todos podem ser utilizados na construção de uma vantagem competitiva. Para avaliar um recurso quanto à sua importância estratégica, Barney (1991; 1995) elaborou quatro critérios:

- a) Valor: o recurso precisa melhorar a eficiência e a eficácia da organização. Como exemplo, o recurso poderia aumentar a produtividade, possibilitar qualidade superior ou auxiliar no desenvolvimento de produtos inovadores. É o valor que faz com o recurso possa ser utilizado para obter rendas;
- b) Raridade: quanto mais raro entre os concorrentes e mais alta a demanda por ele, maior a importância estratégica de um recurso. Um recurso comum e disseminado pela indústria não será fonte de vantagem competitiva, a não ser que tenha qualidade superior;
- c) Imitabilidade imperfeita (ou inimitabilidade): se um recurso é difícil de ser copiado, mais tempo demorará para que a vantagem obtida com ele seja erodida pelos competidores. A cultura de uma organização, por exemplo, é praticamente

impossível de ser copiada, de tal forma que a vantagem obtida através dela é duradoura.

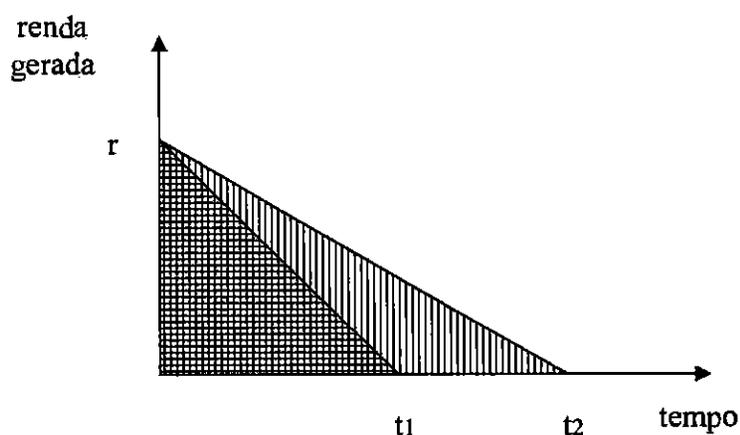
- d) Insubstitutibilidade: se, apesar de não poder ser imitado, um recurso puder ser substituído por outro que seja tão eficiente, ele deixará de ser estratégico.

A raridade e a insubstitutibilidade podem ser consideradas facetas da inimitabilidade. A raridade faz com que seja difícil que outras organizações obtenham o mesmo recurso; a substituição é simplesmente a imitação por outros meios. Um recurso substituto tem o mesmo efeito que aquele que o inspirou, de tal forma que para uma organização pouco importa qual deles possui: são estrategicamente equivalentes.

O valor se refere ao potencial que o recurso tem de possibilitar a obtenção de lucros empresariais. Os outros três critérios estão relacionados a um só problema: a necessidade de evitar que a vantagem obtida através do recurso seja erodida antes que as rendas obtidas pelo menos compensem os investimentos realizados na construção deste recurso.

A importância estratégica de um recurso é proporcional ao lucro que ele pode gerar e o tempo pelo qual ele se manterá. É possível representar as rendas geradas por um recurso em um gráfico com os eixos renda e tempo, como na figura 5.

Figura 5: Variação da renda ao longo do tempo



Parte-se do princípio, na figura, de que os esforços de imitação são constantes e, portanto, a diminuição das rendas schumpeterianas é constante - isto é, uma reta. Se os

esforços de imitação se acentuarem ou diminuam à medida que a tecnologia torna-se mais difundida, a curva seria resultado de uma função exponencial, de acordo com a agressividade desta intensificação ou diminuição da imitação.

Suponha-se que um determinado recurso tenha potencial de gerar rendas. O valor potencial criado por esta renda, por período de tempo, é  $r$ . Este valor pode ser definido monetariamente, pois as rendas totais são equivalentes à diferença entre o valor residual da empresa e o valor residual do concorrente marginal; portanto  $r$  é a parcela da renda atribuível ao recurso em questão. Como o recurso é erodido ao longo do tempo, o valor da renda gerada logo se torna menor que  $r$ , diminuindo progressivamente até chegar a zero. Se este declínio for constante e a renda desaparecer em  $t_1$ , o valor total obtido pela empresa ao longo do tempo é equivalente à área quadriculada na figura 5.

Se este recurso possuir alguma característica que lhe torne mais resistente à imitação, ele poderá gerar rendas por um período de tempo maior – até  $t_2$ , por exemplo. Neste caso, apesar de seu valor no primeiro período de tempo continuar o mesmo, o fato de sua utilidade se estender por um período de tempo maior fará com que o valor total seja acrescido pelo equivalente à área listrada. O valor total é maior; o recurso, de certa forma, é mais valioso – não no sentido utilizado por Barney, mas no sentido do valor monetário que traz à organização.

É por isso que, apesar do valor ser um pré-requisito para que um recurso seja estratégico, a inimitabilidade é fundamental na determinação das rendas totais que serão auferidas ao longo do tempo.

## 2.6 Capacidades

As capacidades são uma forma específica de recursos. Possuem um ciclo de vida próprio, características únicas, e lidar com elas apresenta um novo conjunto de desafios.

Uma capacidade organizacional é uma habilidade que a organização tem de desempenhar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com

o propósito de atingir um resultado específico<sup>6</sup> (HELFAT e PETERAF, 2003). Existem dois tipos distintos de capacidades: operacionais e dinâmicas.

Capacidades operacionais são rotinas de alto nível (ou coleções de rotinas) que conferem à gerência da organização um conjunto de opções quanto à produção de saídas significativas de um determinado tipo<sup>7</sup> (WINTER apud HELFAT e PETERAF, 2003). Rotina, por sua vez, são padrões repetitivos de atividades. Capacidades operacionais são, portanto, aquelas que fazem com que uma firma industrial receba determinadas matérias-primas e as transforme em produtos acabados.

O outro tipo – capacidades dinâmicas – não envolve a produção de um bem ou a prestação de um serviço que possa ser vendido. Estas capacidades têm como finalidade construir, integrar ou reconfigurar capacidades operacionais<sup>8</sup> (TEECE et al. apud HELFAT e PETERAF, 2003). Capacidades dinâmicas são afetam diretamente as saídas da organização, mas podem criar condições para a melhoria das capacidades operacionais. Elas também são compostas por rotinas. Um exemplo é a capacidade de integrar duas empresas após uma fusão. Trata-se de um conjunto de rotinas que integra as capacidades e recursos das duas.

As capacidades, sendo recursos, são um dos fatores que podem criar vantagem competitiva. Na medida que aumentam a eficiência de um processo produtivo, elas criam valor; afinal, um processo altamente produtivo será capaz de produzir mais utilizando menos entradas (e portanto a um custo unitário menor). Isto só é válido, porém, se o custo de criar uma capacidade superior for menor que os benefícios que ela traz.

Vale enfatizar, na última frase, a palavra *superior*. Possuir uma capacidade no mesmo nível que a dos concorrentes não dá à empresa uma *vantagem*, mas apenas uma *paridade* competitiva. Considerando-se que todos os demais fatores são iguais, uma empresa conquistará uma vantagem competitiva apenas a partir do momento em que desenvolver a capacidade de modo a torná-la superior à do concorrente marginal, pois o valor econômico criado por ela será superior ao deste concorrente marginal.

---

<sup>6</sup> No original, em Inglês: “An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result”.

<sup>7</sup> No original, em Inglês: “Winter (2000: 983) defines an operational capability as ‘a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decision option for producing significant options of a particular type’”.

<sup>8</sup> No original, em Inglês: “dynamic capabilities built, integrate, or reconfigure operational capabilities”.

Apesar deste tópico referir-se principalmente à eficiência do processo produtivo, as capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva de outras maneiras. Como exemplo, tem-se capacidades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, aumento da qualidade, marketing, atendimento ao cliente, e quaisquer outras que permitam à organização criar um valor maior.

### 2.6.1 Ciclo de vida das capacidades

Desde o momento em que uma capacidade surge até o momento em que é “aposentada”, ela pode passar por diversas fases. Neste ciclo de vida, proposto por Constance Helfat e Margaret Peteraf (2003), uma capacidade não precisa passar por *todas* as fases do ciclo; existem diversos rumos que podem ser tomados quando ocorrem eventos externos críticos o suficiente para fazer com que a empresa seja obrigada a modificar a trajetória de desenvolvimento da capacidade – os chamados “selection events”.

A organização é fundada quando um grupo de indivíduos se organiza para atingir um determinado objetivo. Este objetivo pode exigir uma capacidade. Para criá-la, tem-se dois requisitos: um grupo ou equipe organizada, com algum tipo de liderança, e capaz de ação conjunta, e um objetivo central que exija a criação desta capacidade.

Neste processo, podem ser utilizados vários “dons”<sup>9</sup> dos integrantes da equipe: o capital humano (conhecimento, habilidades e experiência), o capital social (contatos) e a cognição (HELFAT e LIEBERMAN apud HELFAT e PETERAF, 2003). Por isso, nem sempre se começa do zero. Esta é a fonte da heterogeneidade entre as capacidades de organizações diferentes. E é justamente a heterogeneidade que explica porque recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva.

Esta reunião de pessoas em torno de um objetivo comum, originando a capacidade, é o estágio de fundação. A seguir começa o desenvolvimento, estágio que se caracteriza pela busca, por parte da equipe, de alternativas viáveis para o desenvolvimento da

---

<sup>9</sup> A palavra utilizada pelos autores é “endowments”. Poderia ser traduzida como “dons” ou “doações”; como o uso do capital humano e dos outros “endowments” não implica em sua perda, prefere-se utilizar o termo “dom”, na falta de outro mais adequado.

capacidade, além da acumulação de experiência. Alternativas podem ser definidas como maneiras plausíveis, *ex ante*, de alcançar o resultado final pretendido pela capacidade (WINTER apud HELFAT e PETERAF, 2003). Ou seja, é neste estágio que será decidido como se atingirá o objetivo do grupo. Capacidades já existentes podem ser imitadas, e mesmo que a equipe resolva criar uma totalmente nova, há vários caminhos que podem ser seguidos, sendo que esta escolha dependerá das características dos integrantes do grupo.

Ainda no estágio de desenvolvimento, esta capacidade continuará sendo desenvolvida através de vários métodos. Um deles é “aprender fazendo”<sup>10</sup>, um dos mais pesquisados pelos estudiosos do aprendizado organizacional. Outro método é a curva de experiência. Além disso, tem-se o ganho de experiência pelo trabalhador; a melhoria das relações entre o trabalhador e a gerência (LAZONICK e BRUSH apud HELFAT e PETERAF, 2003), melhorias na própria gestão das operações e na coordenação das tarefas (MISHINA apud HELFAT e PETERAF, 2003), investimentos de capital (THOMPSON apud HELFAT e PETERAF, 2003) e atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para o processo de manufatura (SINCLAIR, KLEPPER e COHEN apud HELFAT e PETERAF, 2003). A melhoria das capacidades é consequência de um complexo conjunto de fatores, que inclui aqueles já citados. Também pode ser consequência de um processo iterativo, em que a equipe tenta novas idéias e reflete sobre os resultados obtidos.

Naturalmente, durante todo este processo podem surgir obstáculos. O importante, no âmbito do ciclo de vida das capacidades, é que ela passará por um processo de desenvolvimento que culminará no estágio de maturidade. Isto ocorre quando a capacidade não é mais melhorada, isto é, a curva de desenvolvimento torna-se uma reta.

O desenvolvimento pode cessar por vários motivos. A capacidade pode ter atingido limites relacionados às próprias condições tecnológicas, às entradas, à mão-de-obra e às técnicas de gestão. Ou então, caso a equipe acredite que o nível da capacidade já seja bom o suficiente, pode decidir parar seu desenvolvimento.

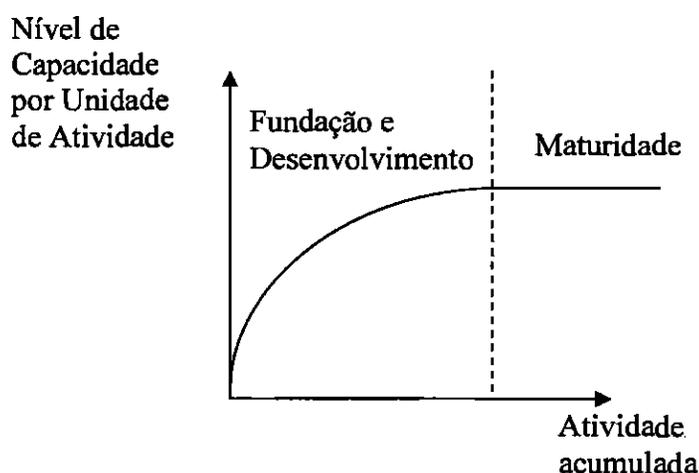
Isso não significa, porém, que a capacidade não deve continuar a ser “exercitada”; Assim, com o tempo, ela se torna tácita, enraizando-se cada vez mais na memória organizacional. Caso contrário, o nível de habilidade irá declinar, devido ao “esquecimento organizacional” (THOMPSON apud HELFAT e PETERAF, 2003).

---

<sup>10</sup> No original, em Inglês: “learning by doing”.

A evolução da capacidade ao longo destas três etapas, de acordo com Helfat e Peteraf (2003), é uma curva similar à curva de experiência, como mostra a figura 2.

Figura 6: Ciclo de vida de uma capacidade



FONTE: HELFAT e PETERAF, 2003, p. 1003.

Uma vez atingida a maturidade, uma capacidade poderá passar por novas transformações, em decorrência de “selection events”. Estes eventos podem ocorrer dentro ou fora da organização que possui a capacidade em questão. Podem até mesmo reforçar a atual trajetória da capacidade, ao invés de levar à sua transformação; um exemplo é quando cai o preço das matérias-primas do processo produtivo em desenvolvimento.

Existem seis transformações possíveis: renovação, transferência, recombinação, replicação, redução e desativação<sup>11</sup>. Todas estas seis podem ser consequência de uma ameaça à capacidade, mas as oportunidades normalmente não causam sua desativação ou redução. A diferença entre estas duas é que a primeira implica abandonar completamente a capacidade. Pode acontecer, por exemplo, quando a empresa decide parar de vender um produto em cujo processo se utiliza a capacidade. Se não for possível utilizá-la em outro mercado, ela deverá ser desativada. A segunda alternativa se aplica a casos em que a produção diminui, mas não cessa completamente. Isso faz com que o nível da capacidade

<sup>11</sup> Os autores chamam estas transformações de, respectivamente, “renewal”, “redeployment”, “recombination”, “replication”, “retrenchment” e “retirement”.

piore, pelos mesmos motivos que fazem com que isto também ocorra quando há uma interrupção do seu uso, como já foi constatado através de evidências empíricas (THOMPSON citado por HELFAT e PETERAF, 2003).

A renovação ocorre quando, ao se deparar com um problema, a organização resolve aumentar o nível da sua capacidade como forma de enfrentá-lo (WINTER apud HELFAT e PETERAF, 2003). O processo de renovação é bastante similar ao estágio de desenvolvimento, e também ocorre através da busca de novas alternativas para executar a tarefa a que se propõe a capacidade.

Uma oportunidade também pode levar a empresa a um processo de renovação. Se a capacidade já havia atingido um limite anteriormente, uma nova tecnologia poderá elevar este limite; caso o desenvolvimento tenha cessado pelo fato da equipe tê-lo considerado satisfatório, então uma nova oportunidade (por exemplo, aumento da demanda) pode fazer com que a equipe reconsidere esta decisão para aproveitá-la melhor.

Se a capacidade puder ser utilizada em outro mercado, a empresa pode optar por replicá-la ou transferi-la, caso os benefícios de fazê-lo superem os custos. De acordo com Winter e Szulanski citados por Helfat e Peteraf (2003), a replicação envolve reproduzir a capacidade em outro mercado geográfico; a transferência, por sua vez, adapta a capacidade para outro produto similar. Por isso, neste último caso, ocorre um novo processo de desenvolvimento que pode levá-la a níveis de eficiência mais elevados. Esta transferência pode ser feita mantendo-se os usos antigos da capacidade; a empresa passaria então a atuar em dois mercados distintos. Alternativamente, pode-se tentar uma transferência *propriamente dita*, em que a organização deixa definitivamente uma indústria para entrar em outra. Esta possibilidade foi sugerida por Helfat e Eisenhardt citados por Helfat e Peteraf (2003).

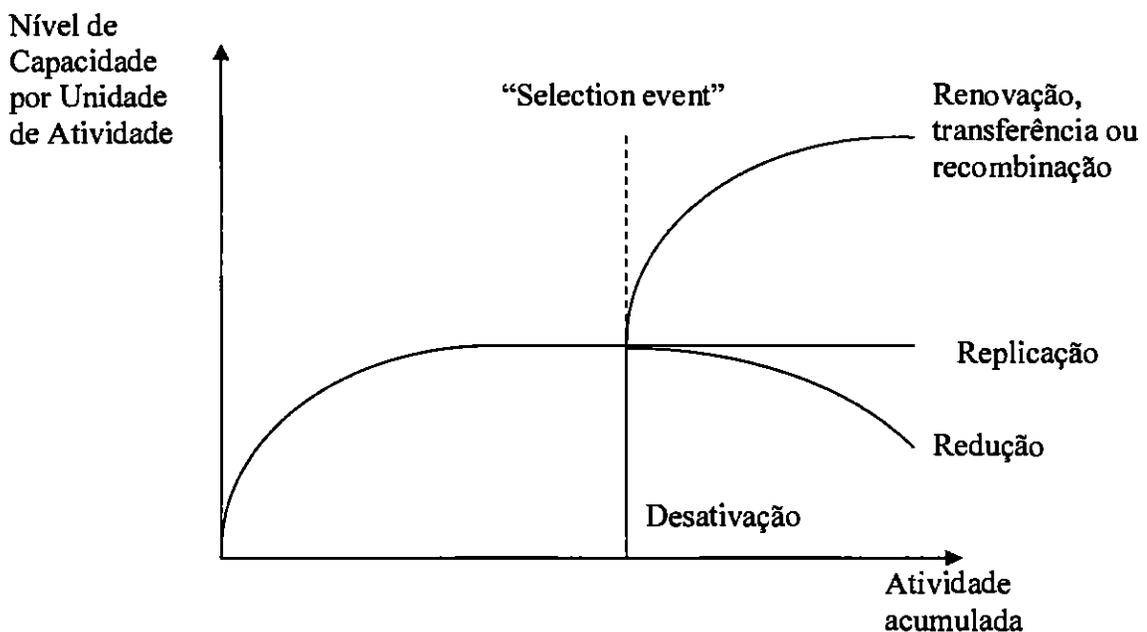
Estas duas últimas transformações – replicação e transferência – também podem ocorrer devido a novas oportunidades. Mesmo que o mercado em que a organização atue atualmente continue favorável, pode-se optar por replicar a capacidade em novos e promissores mercados. A transferência também é possível; um exemplo utilizado por Helfat e Peteraf é o dos baleeiros de meados do século XIX: quando começou a “corrida do ouro”, na Califórnia, muitas equipes de pescadores de baleias tornaram-se equipes de mineradores.

Para esta nova indústria, levaram suas capacidades de formar e transportar rapidamente equipes versáteis a uma determinada área.

A última transformação, a recombinação, ocorre quando a organização transfere uma capacidade para outro mercado e opta por juntá-la com outra já existente. Um exemplo utilizado por Helfat e Peteraf é combinar a capacidade de utilizar a tecnologia da informação com a de manufatura, com o objetivo de aumentar a eficiência desta última. Como em outros casos, esta transformação também implica em um novo processo de desenvolvimento.

As diversas possibilidades de transformação estão representadas graficamente na Figura 3.

Figura 7: Transformações de uma capacidade



FONTE: HELFAT e PETERAF, 2003, p. 1005.

Uma capacidade, ao longo de seu ciclo de vida, pode passar por diversas destas transformações. E, de acordo com Winter citado por Helfat e Peteraf (2003), uma capacidade pode até mesmo sobreviver à extinção da empresa em que se originou (ou até mesmo de toda a indústria), e continuar existindo em uma nova empresa.

## 2.7 Confiança, reputação e poder de barganha

Uma categoria bastante específica de recursos é aquela que compreende a confiança, a reputação e outras qualidades que afetam as trocas entre firmas. Devido ao potencial que estes recursos têm de gerar rendas e suas características peculiares, este tópico abordá-los-á exclusivamente.

De acordo Williamson citado por Alvarez, Barney e Bosse (2003), as empresas constroem sistemas de governança de transações como uma forma de minimizar o risco de serem vítimas de oportunismo.

Existem vários dispositivos que podem ser utilizados na construção destes sistemas. Um dos mais importantes é a confiança, que pode ser definida como um estado psicológico que inclui a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseada em expectativas positivas das intenções e comportamentos de outros<sup>12</sup> (ROUSSEAU et al. apud ALVAREZ, BARNEY e BOSSE, 2003).

Outro dispositivo de governança é o contrato formal. Este é talvez o mais comum deles. Se pudessem prever todos os possíveis conflitos em uma transação entre duas organizações, identificar todos os direitos e responsabilidades, e possuíssem custo zero para serem escritos e executados, somente eles seriam usados. Como isto nunca é possível, outras ferramentas continuam sendo necessárias.

Entre elas, tem-se a reputação. A confiança apenas existe quando o relacionamento entre duas organizações já está estabelecido; antes dele começar, é possível basear-se em informações sobre o comportamento passado da outra organização. Se estas informações forem positivas, isto é, a empresa não se comportou de forma oportunista, diz-se que sua reputação é boa. Caso contrário, os contratos formais assumiriam um papel relevante.

É comum que, em uma determinada transação, uma empresa se beneficie mais que a outra. Aquela que menos se beneficia teria maior facilidade em abandonar o relacionamento, caso ele evoluísse de maneira contrária aos seus interesses (TIROLE apud ALVAREZ, BARNEY e BOSSE, 2003). Por isso, diz-se que esta empresa tem maior poder de barganha. Este é o quarto e último mecanismo de governança corporativa aqui abordado.

---

<sup>12</sup> No original, em Inglês: “a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon the positive expectations of the intentions and behaviors of another.”

A importância de três destes elementos foi testada empiricamente por Alvarez, Barney e Bosse. Foi constatado que a confiança, a reputação e o poder de barganha estão, para os entrevistados, positivamente relacionados ao sucesso percebido de uma aliança. O estudo em questão tratou especificamente de alianças, mas espera-se que estas conclusões também se apliquem a outras formas de relacionamentos duradouros; entre cliente e fornecedor, por exemplo.

O conceito de vantagem competitiva aqui utilizado pode explicar a origem destes benefícios percebidos. No caso da empresa que vende um produto, se o custo de estabelecer uma reputação positiva for menor que a parcela de benefício percebido *atribuído à reputação*, então pode-se afirmar que a reputação deste empresa gera valor econômico. Da mesma forma que a qualidade ou o “design”, a confiança, a reputação e o poder de barganha podem aumentar o excedente do consumidor e do produtor.

O estudo também concluiu que a confiança e a reputação são substitutos, isto é, uma empresa deve investir em um *ou* outro. O investimento simultâneo aumentaria os custos da transação sem gerar benefícios superiores àqueles produzidos por um deles isoladamente, diminuindo-se assim os benefícios líquidos da transação em questão.

Quanto ao poder de barganha, uma empresa que o utiliza juntamente com a confiança ou a reputação deverá ter benefícios ainda maiores do que uma empresa que não tem poder de barganha.

Como conclusão, vale lembrar que a escolha de quais dispositivos de governança utilizar deve levar em consideração as características das empresas envolvidas. Isto acontece porque estes três recursos (desconsidera-se aqui os contratos formais por serem amplamente utilizados e, portanto, não ser necessária qualquer decisão quanto ao seu uso) não têm probabilidades idênticas de gerar vantagem competitiva. São essencialmente diferentes entre si, apesar de poderem ser classificados à parte dos outros recursos.

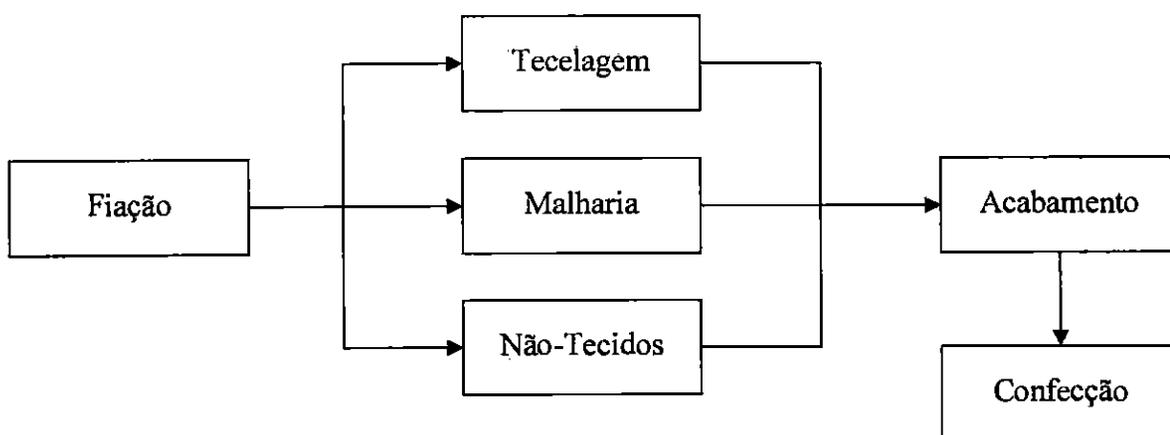
## 2.8 Cadeia produtiva têxtil-vestuário

A cadeia que envolve os setores vestuário e têxtil consiste nas seguintes etapas (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000):

- a) Fiação: é a transformação de fibras têxteis – artificiais ou naturais – em fios. Uma vez prontos, os fios serão transformados em tecidos, que podem ser planos ou malhas, ou não-tecidos. Estas são as próximas etapas da cadeia produtiva;
- b) Tecelagem: neste processo, os fios são entrelaçados em ângulos retos, resultando em tecidos planos;
- c) Malharia: “os tecidos de malhas são resultantes de processos técnicos de laçadas de fios incompletas que se interpenetram” (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000, p. 11);
- d) Não-tecidos: “a produção de não-tecidos ocorre através de processo técnico de agrupamento de fibras, que são unidas por fricção, costura ou colagem” (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000, p. 11);
- e) Acabamentos: nesta etapa, os tecidos passam por processos que retiram suas impurezas, são tingidos e estampados, e lhes conferem “estabilidade dimensional, características especiais etc” (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000, p. 12). Esta etapa também pode ser chamada de beneficiamento;
- f) Confeção: é a etapa em que os tecidos, já acabados, se transformam no produto final, que podem de uso doméstico (cama, mesa e banho, por exemplo), industrial (filtros, embalagens etc.), especiais (construção de balões, por exemplo) ou vestuário. O interesse maior, nesta revisão da literatura, recai sobre a etapa de confecção de vestuário.

A cadeia têxtil-vestuário está representada na figura 8.

Figura 8: Cadeia produtiva têxtil-vestuário



Fonte: CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000.

## 2.9 O segmento de confecção de vestuário em Santa Catarina

Dentro da etapa da confecção, existem vários segmentos. Aqui, focar-se-á no vestuário, que é o setor da empresa estudada e o mais significativo deles. Considerando-se, além deste, os segmentos de meias e acessórios, produtos para o lar e artigos técnicos, o total de empregados na etapa de confecção, em todo o Brasil, é de 1.191.837; o vestuário corresponde a 1.006.559 – equivalente a 84,45% do total. Na Região Sul, estão empregadas nesta etapa 261.552 pessoas, e destas 224.634 estão no segmento de vestuário – equivalente a 85,88% do total. Os dados são referentes ao ano de 2001. <sup>13</sup>

Além disso, o segmento do vestuário “agrega um número significativo de produtores, apresenta-se intensivo em mão-de-obra, possui processo de produção dinâmico em face das mudanças da moda e está em constante processo de desenvolvimento de *design*” (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000, p.12).

No Vale do Itajaí, considerando-se as empresas associadas ao Sintex (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau), em 1998 o faturamento foi

<sup>13</sup> Os dados estão disponíveis no site do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, em [http://www.iemi.com.br/qd\\_estaticastxtConfec.htm](http://www.iemi.com.br/qd_estaticastxtConfec.htm).

de US\$ 1.850.000.000 FOB, contando com 45.000 empregados e um volume de produção de 219.000 toneladas (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000).

A confecção é a etapa menos capital-intensiva de todas. Sem embargo, houve na década de 90 um processo de modernização que aumentou a intensidade do capital na indústria têxtil-vestuário como um todo.

A flexibilização da produção permite, agora, que as empresas criem novos produtos e explorem novos nichos de mercado, fugindo da exigência de grandes volumes e pouca variedade.

Vem aumentando a importância da marca e do marketing, através dos quais as empresas buscam induzir o consumo de seus produtos, criando uma maior identificação com o consumidor e captando variações em suas preferências.

Atualmente o sucesso de uma empresa não depende apenas da sua própria competitividade, mas também da cadeia. Existem redes compostas por ateliês de design, fornecedores matérias-primas, tecelagens, confecções e cadeias varejistas. Estas redes otimizam a logística através de sistemas de informação (GORINI apud CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000). Com isto, busca-se uma maior competitividade da cadeia.

A indústria como um todo ainda possui empresas verticalizadas. O processo de desverticalização ocorrido na década de 90 foi incipiente. Uma pesquisa de campo realizada por Campos, Cário e Nicolau (2000) analisou 36 empresas da indústria têxtil-vestuário de diversos portes no Vale do Itajaí e constatou que somente 6 delas realizam somente a confecção, sendo que esta especialização é mais comum no vestuário. No caso de malhas, é comum uma mesma empresa realizar a tecelagem, o acabamento e a confecção – caso de 9 das 36 empresas estudadas. Altos graus de verticalização são freqüentes: da amostra, 10 empresas integravam todo o processo, da fiação à confecção. Os mesmos autores observaram, porém, a tendência de crescente desverticalização.

A tendência à verticalização também foi percebida por um estudo do IAD/IEL-FIESC (1997, p. 28), que a classifica como “extrema” e explica que, por isso, há poucas relações com outros integrantes da cadeia produtiva. Esta estrutura torna as organizações pouco flexíveis, minando uma potencial fonte de competitividade.

Pelas características do estado de Santa Catarina, que tem um nível salarial bastante elevado, e das empresas catarinenses, a busca da competitividade através da mão-de-obra

barata e da produção em massa não é promissora. É necessário buscá-la através de “vantagens competitivas dinâmicas através de fatores específicos dificilmente replicáveis em outros locais” (IAD/IEL-FIESC, 1997) – ou seja, através de recursos estratégicos não relacionados à mão-de-obra barata.

A concorrência neste setor ocorre em torno de produtos específicos. Isto é, duas empresas não são concorrentes apenas por atuarem no setor de vestuário. Elas se especializam em determinadas linhas de produtos e concorrem com outros fabricantes daqueles mesmos produtos; a diferenciação leva em consideração até mesmo a composição dos fios e o conteúdo das fibras (CAMPOS, CÁRIO e NICOLAU, 2000).

### 2.9.1 Gargalos de competitividade

O conceito de gargalos de competitividade é um tanto estranho à noção de competitividade apresentada anteriormente. Por isso faz-se necessária uma explicação a respeito do que se pretende com a identificação destes gargalos. Isto porque, mesmo a empresa tendo sua competitividade originada de seus recursos, existem certos fatores ambientais que limitam a atuação da organização e ao mesmo tempo geram uma série de oportunidades.

Primeiro, é preciso estabelecer a premissa de que os recursos são extraídos, de uma forma ou outra, do ambiente externo. Uma empresa que deseja ter profissionais altamente qualificados como recurso estratégico, por exemplo, necessita de um ambiente que possibilite isto, através de instituições de ensino que possam supri-la dos profissionais que ela deseja, de uma cultura que valorize a qualificação profissional, de um governo que invista em educação etc.

Estas facilidades de obtenção de recursos, porém, são as mesmas para as várias empresas de uma indústria, já que o ambiente que as cerca é o mesmo. Se, continuando o exemplo, há um ambiente que forneça profissionais qualificados, uma empresa que resolva considerá-los um recurso estratégico terá sua vantagem rapidamente erodida pelo fato deste ser um recurso facilmente obtido.

Neste caso, uma possível alternativa da organização seria utilizar esta facilidade de obter um recurso para desenvolver uma vantagem de âmbito internacional que não seja facilmente erodida.

Cabe aqui uma ressalva: desde 1990, o valor das exportações brasileiras não ultrapassa 8% do PIB, de acordo com várias metodologias empregadas (SOUZA, ALVIM, 2003). A exceção ocorre apenas quando se calcula esta relação tendo como base o índice de exportações deflacionado pelo IPC dos EUA e o índice real do PIB. Neste caso, as exportações de 2003 ultrapassam em muito pouco a barreira dos 8%. Por isso, considerar o mercado externo como significativo para a economia brasileira é um tanto duvidoso. É, sem embargo, uma alternativa; mas é uma alternativa que representa menos de 8% do PIB brasileiro.

Supondo-se, agora, que a qualificação dos profissionais de um determinado país ou região não seja satisfatória, ainda há a possibilidade de desenvolver as habilidades necessárias internamente, através de universidades corporativas e programas de treinamento, por exemplo. Se este recurso não for facilmente imitável e a organização obter uma qualificação de sua mão-de-obra superior à de seus concorrentes, terá sido obtida uma vantagem sustentável, que não será erodida tão facilmente e poderá gerar lucros por um longo período. Neste caso, foram utilizados capital e recursos relativamente mais abundantes (mão-de-obra pouco qualificada) para desenvolver outros mais valiosos e raros.

Por isso, os gargalos são muito mais do que ameaças: são oportunidades no âmbito local. O objetivo de identificar na literatura disponível os gargalos do segmento de vestuário é usá-los como baliza para determinar o valor, a raridade, a inimitabilidade e a substitutibilidade dos recursos da empresa estudada.

Em um estudo realizado pelo IEL, foram identificados os seguintes gargalos de competitividade no segmento de vestuário em Santa Catarina:

- a) Dificuldades de encontrar parcerias para a diversificação de produtos;
- b) Falta de competitividade no mercado internacional: na realidade, este item se refere à capacidade de reação dos países que são mais competitivos, o que inibe a expansão da produção. Isto não necessariamente indica falta de competitividade,

mas faz com que seja menos vantajoso investir no desenvolvimento de vantagens competitivas – pela ameaça de erosão rápida delas;

- c) Falta de informações e conhecimento do mercado internacional;
- d) Falta de conhecimento das tecnologias disponíveis para o incremento de produtividade;
- e) Empresas que atuam na informalidade: pode-se considerar que deixar de pagar impostos é uma forma espúria de obter lucros empresariais. Na realidade não são, pois não resultam de novas combinações dos meios de produção ou outros recursos, mas não deixam de ter o mesmo efeito. Assim, a informalidade prejudica a competitividade das empresas que atuam honestamente;
- f) Falta de um órgão que propicie unidade às empresas da cadeia: como não existe um fórum de discussão sobre problemas e oportunidades neste indústria, os empresários agem isoladamente. A criação de uma organização que proporcione isto também ajudaria a resolver os problemas de falta de informação e conhecimento, já citados;
- g) Falta de linhas de crédito para renovação do parque fabril e obtenção de insumos: este não é, evidentemente, um problema apenas do setor vestuário, mas de todas as empresas brasileiras que não trabalham apenas com capital próprio ou não têm acesso a crédito barato no exterior;
- h) Necessidade de manter área de desenvolvimento de produto altamente ativa: o estudo afirma que os departamentos técnicos são bastante exigidos e devem estar sempre atentos às variações da moda, e sugere que Santa Catarina deveria ser “criadora de moda”. Na realidade, investimentos em pesquisa e criação não devem ser vistos como entraves à competitividade, mas sim como um dos recursos que podem tornar uma empresa altamente competitiva. Se a empresa conseguir acompanhar a moda com mais velocidade que suas concorrentes, por exemplo, ela obterá uma vantagem, mesmo que dure apenas até que outras firmas detectem a tendência. Na próxima coleção, porém, os recursos (consultores de moda, estilistas etc.) serão utilizados novamente para restabelecer esta vantagem.

### 3 METODOLOGIA

Atingindo-se os objetivos propostos, ter-se-á como resultado uma análise dos principais recursos estratégicos possuídos pela Tapajós. Como a Teoria Baseada em Recursos ainda não está completamente desenvolvida e tampouco possui ampla aceitação no meio empresarial, há certos limites para a aplicação prática desta lista na organização. Isto se deve também ao fato desta análise ser apenas um primeiro passo na aplicação da TBR à estratégia empresarial. Mesmo assim, esta é uma pesquisa aplicada, e não básica, pois busca resolver um problema específico e prático de uma organização.

Vergara (1997, p. 45) explica que uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins ou quanto aos meios. Pelas características do problema proposto, esta pesquisa também tem fins descritivos – ou seja, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. O objetivo geral é analisar os recursos estratégicos da Tapajós; e a análise nada mais é que uma descrição crítica, um exame.

Quanto aos meios, percebe-se que antes que seja possível entender a definição de recursos e suas características, é necessário revisar a bibliografia existente sobre o tema. Sobre isto, Lakatos e Marconi (1990, p. 179) lembram que:

“a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A revisão bibliográfica será realizada com o objetivo de compreender o papel dos recursos e seus efeitos na organização, em especial na sua competitividade. Para isso, percorre-se o caminho teórico que começa na definição de competitividade e chega aos seus fatores (os recursos), passando pela vantagem competitiva e pela vantagem competitiva sustentável. Também se acredita ser importante estudar algumas modalidades específicas de recursos: a reputação e as capacidades.

Deseja-se realizar uma análise aprofundada e não superficial; por este motivo, opta-se pelo estudo de caso, que é, para Chizzotti (2001, p. 102),

“uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou

avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

Ao invés de buscar dados referentes a todas as empresas brasileiras ou a uma indústria inteira, esta pesquisa limita-se à Tapajós. Uma pesquisa ampla, mesmo que superficial, também teria sua utilidade, mas não é o que se deseja neste momento.

O estudo de caso, ainda de acordo com Chizzotti (2001), possui três etapas: seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e redação do relatório.

A segunda etapa utilizou basicamente um instrumento de coletas de dados: a entrevista. Elas são, de acordo com Yin (2001, p. 112), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. Ela foi, nesta pesquisa, conduzida com o auxílio de um roteiro definido, com perguntas previamente preparadas, porém mantendo grande flexibilidade para discutir os temas de interesse que surgiam. É importante não direcionar excessivamente a entrevista; o objetivo principal é obter a opinião de pessoas-chave (executivos, isto é, tomadores de decisão) sobre os recursos. A percepção sobre os recursos estratégicos e suas características é pessoal e depende de uma ampla vivência na organização; há uma inevitável subjetividade na análise dos recursos, e a entrevista é capaz de captá-la adequadamente.

Justamente por causa desta subjetividade inerente às características dos recursos, a pesquisa é qualitativa. Não se buscou obter dados numéricos, estatísticos.

Por abordar eventos ocorridos há algum tempo, sem a possibilidade de manipulação de variáveis, esta pesquisa também pode ser classificada como *ex post facto*.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Tapajós Têxtil Ltda. é uma empresa situada em Indaial, no estado de Santa Catarina. Integra, portanto, o pólo das indústrias do vestuário e têxtil do Vale do Itajaí.

É uma empresa verticalizada, contando com fiação, tinturaria, malharia, corte e costura. Desta maneira, a principal entrada do processo produtivo é a fibra têxtil, que chega em fardos, e a saída é o produto acabado, pronto para ser vendido. A verticalização é uma opção estratégica para garantir a qualidade do fio e também para diminuir custos:

“(...) a gente tem necessidade também de produzir a própria matéria-prima, fazer todo o ciclo completo porque a gente também diminui custos.”

O processo de verticalização é relativamente recente; começou em 1999. Em 2001 foi adicionada a etapa de fiação e se completou a integração para trás na cadeia produtiva. Antes de 1999, havia apenas as etapas de malharia e confecção.

Pelo mesmo motivo que optou por verticalizar, a empresa não terceiriza nenhuma etapa do processo produtivo:

“Uma parte da confecção era feito em terceiros. Mas ela não atingiu os objetivos de qualidade (...) (porque) você paga por peça produzida, então o objetivo deles é diferente do nosso, no padrão da qualidade. Lá (...) o objetivo principal é produzir o maior número de peças, porque eles ganham por peça, e a qualidade era abandonada (...) até chegar ao ponto de parar de produzir por terceiros, porque você não consegue dominar aquela qualidade numa empresa de terceiros.”

Os produtos da empresa são blusas femininas listradas. Esta especialização surgiu naturalmente, há aproximadamente 25 anos, de forma emergente, como uma maneira de conquistar um nicho de mercado em que não houvesse concorrência direta. No modelo de estratégias genéricas proposto por Porter, pode-se considerar que a Tapajós adota o enfoque baseado na diferenciação, já que escolheu um segmento da linha de produtos que possui alto valor agregado. Antes de optar por este segmento, a empresa produzia camisetas de times futebol; a mudança de produto foi motivada principalmente pela intensificação da concorrência no segmento de material esportivo.

### 3.1 Mercados e clientes

A empresa trabalha com confecção feminina, nos mercados nacional e internacional. Possui uma marca, a Stripes, que representa aproximadamente 10% do seu faturamento. A Tapajós também confecciona para outras marcas; os principais clientes são a C&A (que possui várias marcas) e a Magazin, além de outros bastante conhecidos (“top de mercado”), como Zoomp, Forum, Levi’s. As marcas de outras empresas correspondem a aproximadamente 90% do faturamento da Tapajós.

Dentro do público feminino, a empresa foca principalmente nos segmentos de adolescentes e “jovens senhoras”.

O mercado internacional representa para a empresa aproximadamente 10% do faturamento, sendo que as exportações são sempre para outras marcas. O maior mercado internacional, nos últimos dois anos, é a França; antes era o Chile.

As marcas para as quais a Tapajós vendem confirmam que seu posicionamento é no *high road*, isto é, a empresa procura agregar valor aos produtos. De fato, como afirma Stamer (1997, p. 37), este é o único caminho realmente viável para as empresas do Vale do Itajaí. Devido ao nível de vida e de salário relativamente bons encontrados na região, um posicionamento voltado para o baixo custo (*low road*) não seria sustentável a longo prazo.

### 3.2 Empregados

A empresa conta com 343 empregados, divididos de acordo com a tabela 2. Percebe-se que a área mais intensiva em mão-de-obra é a da costura; integrante da etapa de confecção. Como foi visto na fundamentação teórica, a confecção é a etapa menos capital-intensiva de todas. Conseqüentemente, o meio de produção mais utilizado passa a ser o trabalho.

A área de costura recentemente recebeu melhorias tecnológicas no ano de 2005. Foi adotado um equipamento, chamado ETON, que transporta o tecido automaticamente, fazendo com que os empregados não precisem apanhar o tecido e, depois de costurado, colocá-lo em outra caixa. O equipamento fica suspenso, acima das cabeças dos trabalhadores; o costureiro, depois de terminar a peça, simplesmente pressiona um botão próximo à máquina de costura. Feito isso, a máquina levanta a peça costurada e abaixa a próxima, ao alcance da mão do empregado. Com isso, o trabalho se resume a costurar e apertar um botão. Com esta inovação, foi possível dispensar 40 empregados. O controle também é mais eficiente, pois, como o costureiro aperta um botão após cada peça, pode-se acompanhar no computador, em tempo real, o ritmo da produção.

Tabela 2: número de empregados por área

Área	Número de empregados
Administração	7
Costura	210
Talhação	43
Malharia	28
Vendas	7
Fazenda	2
Manutenção	3
Fiação e tinturaria	25
Amostra	9
Portaria	5
Limpeza e cozinha	4
<b>Total</b>	<b>343</b>

## 5 RECURSOS ESTRATÉGICOS DA TAPAJÓS

A análise será dividida entre os três tipos de recursos: capital físico, capital humano e capital organizacional. E, para cada um dos recursos identificados, será feita uma análise considerando valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade.

### 4.1 Recursos de capital físico

Percebeu-se que os equipamentos de malharia utilizados pela empresa são diferentes daqueles utilizados na maioria das confecções; utiliza-se a chamada máquina circular listrada. É um equipamento específico para produzir malhas listradas.

“O custo destas máquinas é três vezes maior do que uma máquina normal de produção de liso e a produtividade é três vezes menor. Digamos assim, trabalhando 24h, uma normal faz 9 mil quilos/mês, uma listrada faz três. Então você tem um investimento muito maior e uma produtividade menor (...).”

O equipamento é, portanto, o principal recurso de capital físico. Seu valor se deve ao fato de ser capaz de produzir um produto de maior valor agregado, de tal forma que o consumidor está disposto a pagar um preço maior por ele. Uma blusa lisa que custa (no ponto de venda) R\$ 17 pode custar R\$ 29 se for listrada – considerando-se tecidos e modelos similares<sup>14</sup>.

Por ser tratar de máquinas, a raridade não é uma barreira à aquisição destes equipamentos. A raridade de um recurso é um conceito melhor aplicado a terrenos em áreas valorizadas, por exemplo, que são difíceis de ser obtidos e têm oferta fixa. Quanto à inimitabilidade e insubstituíbilidade, foi constatado que o equipamento é específico para este tipo de produto, de tal forma que não é possível comprar um equipamento para produtos lisos e adaptá-lo para produzir listrados.

No Vale do Itajaí, muitas empresas ainda estão tecnologicamente defasadas (IEL, p.5). Apenas nos últimos dois anos é que a tecnologia empregada na produção vem sendo atualizada. Stamer (1997, p. 26), por sua vez, acredita que o movimento de modernização vem desde o início da década de 90, mas até 1997 as empresas ainda não tinham conseguido atingir níveis internacionais de competitividade na produção.

A barreira à erosão mais significativa, para este recurso, é o seu alto custo. Isto significa que poucas empresas teriam condições de adquirir equipamentos similares e concorrer com a Tapajós; há a necessidade de capital para isto. Dito de outra maneira, um eventual concorrente precisaria de capital abundante para transformá-lo em recursos de capital físico (equipamentos) adequados.

Como se pode ver na tabela 1, das quatro características que um recurso estratégico deve ter, o maquinário específico da Tapajós possui três. Por isso, considera-se que este recurso tem certa relevância estratégica para a organização; por outro lado, um eventual concorrente poderia obter este recurso quase imediatamente, caso disponha do capital necessário.

---

<sup>14</sup> Informações obtidas de loja de varejo que trabalha com a Stripes e outras marcas de blusas.

## 4.2 Recursos de capital humano

O fato da empresa trabalhar com produtos listrados e os equipamentos serem específicos para isto se reflete nas necessidades de mão-de-obra. No caso da malharia:

“(...) você tem que ter empregados mais especializados do que um empregado de malharia que trabalha com tecido liso, (onde) a função principal dele é só amarrar o fio na máquina e deixar correr. Esse (da Tapajós) não, esse tem que saber todo o processo de montar as listras. Essas máquinas são eletrônicas. Quando ele recebe uma tarefa ele tem que passar essa informação pra máquina pra ela fazer o produto que você deseja, as listras, botar ela como você quer.”

A mão-de-obra qualificada, neste caso, é imprescindível para o processo produtivo, e não simplesmente um diferencial, já que os equipamentos exigem pessoas que tenham a habilidade de manuseá-los. Trata-se de um pré-requisito pra o uso de equipamentos específicos, que por sua vez são um recurso valioso. Por isso, pode-se dizer que a mão-de-obra qualificada tem valor, pois permite que sejam produzidas mercadorias diferenciadas, possibilitando a obtenção de lucros empresariais.

Percebe-se que as etapas de fiação e tinturaria também utilizam processos automatizados. Por outro lado, nestas etapas, o trabalho é o mesmo que seria feito em qualquer outra fiação ou tinturaria; não há a necessidade de adaptar o trabalho aos produtos listrados, de tal forma que não se constata a presença de nenhum recurso único ou valioso.

Há também a etapa do corte, na confecção, que é artesanal, ao contrário do caso anterior:

“No corte todas as peças são individualizadas. Você pega uma a uma e corta com tesouras pneumáticas. É um serviço totalmente artesanal, enquanto em comparação com o liso você faz o chamado infesto, que são máquinas que calculam os encaixes e cortam automaticamente.”

De acordo com o estudo do IEL já apresentado na fundamentação teórica, existem centros educacionais do SENAI em Blumenau, Brusque, Jaraguá do Sul, Rio do Sul e Timbó. Estas escolas oferecem “cursos de curta duração (costura, risco e corte, modelagem, manutenção de máquinas de costura, CAD para confecção etc.) e de longa duração (técnico têxtil e técnico em vestuário)”. Dos estudantes formados pelo SENAI, 90% são absorvidos pelas empresas têxteis da região do Vale do Itajaí.

A Tapajós, porém, adota uma postura de formar a própria mão-de-obra:

“A mão-de-obra tem que ser feita dentro da empresa, dentro da empresa nós temos já uma cultura e pessoas nos pontos-chave que são empregados já há bastante anos de casa. Os gerentes de área são bastante experientes. É muito difícil também alguém entender deste processo em pouco tempo de trabalho.”

Pelo fato de haver disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região em que a Tapajós atua, este recurso não é, de maneira alguma, raro. Um eventual concorrente poderia, dispondo destes empregados, operar máquinas específicas para produtos listrados. Apesar de não ser possível verificar isto, espera-se que um técnico têxtil, depois de um curso com carga horária entre 1.800 e 2.400 horas (caso dos cursos de longa duração oferecidos pelo SENAI), seja capaz disto.

Por este motivo, o recurso mão-de-obra qualificada não é inimitável; uma empresa que tivesse uma estratégia clara de captação de recursos humanos poderia obtê-lo rapidamente. Ao mesmo tempo, o recurso é insubstituível; mas, como uma imitação direta é possível, esta barreira não defende o recurso contra sua erosão pelos concorrentes.

O recurso analisado, portanto, possui baixa importância estratégica. Vale lembrar que a experiência da organização, vista como um todo, é um caso diferente, que será analisado no tópico destinado aos recursos de capital organizacional. A diferença reside no fato da experiência incluir os processos da organização, os sistemas, o *modus operandi* da Tapajós – e estes são bem mais difíceis de serem imitados.

#### 4.3 Recursos de capital organizacional

Foram identificados três recursos de capital organizacional na Tapajós. O primeiro é a capacidade operacional de produzir blusas listradas. Há vinte e cinco anos a empresa começou a produzir blusas listradas. Como foi visto no tópico sobre capacidades, isto significou um processo de aprendizado e aperfeiçoamento desta habilidade, durante a fase de desenvolvimento. Como consequência, a empresa atingiu um determinado nível de excelência que lhe permite produzir com eficiência atual.

Esta capacidade é um conjunto de rotinas, muitas delas específicas para produtos listrados. O processo começa com a fiação e termina na confecção, passando pela tinturaria, malharia e talhação. Enquanto os processos de fiação e tinturaria são iguais aos que seriam utilizados caso o produto fosse liso, a talhação possui várias peculiaridades:

“No corte todas as peças são individualizadas. Você pega uma a uma e corta com tesouras pneumáticas. É um serviço totalmente artesanal, enquanto em comparação com o liso você faz o infesto, que são máquinas que calculam os encaixes e cortam automaticamente”.

A capacidade operacional foi considerada o recurso mais importante. De acordo com o entrevistado: “sem sombra de dúvida, o mais importante é o recurso do conhecimento, do domínio do processo”.

O valor desta capacidade é subjetivo e de difícil mensuração. Pode-se partir do princípio de que, se foi citado na entrevista e foi considerado o mais importante, automaticamente deve ser valioso. Ou pode-se lembrar que, sem esta capacidade, não seria possível fabricar os produtos que a empresa vende. Levando-se também em consideração que a capacidade existe há vinte e cinco anos, e que teve todo este tempo para ser desenvolvida e aperfeiçoada (pelo menos até atingir o estágio de maturidade), acredita-se que a esta capacidade pode ser atribuída uma parcela significativa do valor econômico criado pela Tapajós; inclusive das rendas, caso existam.

Estas rendas seriam schumpeterianas pelo fato de capacidades serem imitáveis em princípio. O lucro empresarial resulta de uma maior eficiência no uso dos fatores de produção, justamente o que ocorre quando uma organização desenvolve e aperfeiçoa suas rotinas ao longo do tempo. Apesar disso, imitar esta eficiência demandaria grandes esforços e causaria deseconomias de compressão de tempo, pois atingir o nível de eficiência atual da Tapajós em pouco tempo será muito mais caro do que fazê-lo ao longo de vinte e cinco anos, como esta empresa fez. Além disso, até a capacidade atingir um nível satisfatório, a ocorrência de erros e desperdício seria bastante elevada, aumentando o custo unitário médio e conseqüentemente diminuindo o valor criado. Em resumo, as barreiras à imitação são tão elevadas que se pode considerar o recurso como inimitável.

Foi constatado, na entrevista, que não há nenhum concorrente especializado em produtos listrados. Por isso, esta capacidade é (ao menos no âmbito regional) rara, talvez

única. Caso alguma outra empresa têxtil resolva entrar neste nicho, a construção desta capacidade é uma etapa obrigatória; não há substituto para este recurso. De uma maneira ou outra, a empresa terá de contratar mão-de-obra adequada e, através dos conhecimentos que estes trabalhadores já possuem, das informações obtidas dos concorrentes (engenharia reversa, por exemplo), intuição, tentativa e erro, passar pelos estágios de fundação e desenvolvimento da capacidade.

O segundo recurso de capital organizacional é a experiência. Assim como a capacidade operacional, ela foi sendo construída ao longo dos últimos 25 anos, período em que a empresa trabalha com produtos listrados:

“(...) a experiência é fundamental, é talvez o recurso mais diferenciado que a gente tem, porque muitas empresas já tentaram trabalhar nesse segmento que a gente trabalha, mas desistiram. Isso é normal, porque (...) é muito difícil trabalhar com as listras.”

Este é um recurso valioso pelo fato de permitir à organização trabalhar com um produto de alto valor agregado, possibilitando a obtenção de lucros empresariais. Além disso, é um recurso que apenas pode ser construído ao longo do tempo, através do aprendizado; e a curva de aprendizado é bastante longa e seriam cometidos vários erros até ser possível obter a mesma produtividade da Tapajós.

A experiência e a capacidade operacional estão intimamente relacionadas; a experiência auxilia no desenvolvimento da capacidade operacional (através da curva de experiência: a eficiência tende a aumentar junto com o número de unidades produzidas). A diferença é que a capacidade operacional refere-se exclusivamente ao processo produtivo, enquanto a experiência abrange outras áreas: conhecimento do cliente, do mercado, da indústria e dos concorrentes, e assim por diante.

Este recurso (experiência) é diferente da capacitação da mão-de-obra porque esta última se refere apenas aos conhecimentos e às habilidades dos trabalhadores; a experiência envolve a cultura da organização, a experiência dos empregados e dirigentes, o conhecimento adquirido ao longo do tempo pela própria empresa, que resultam em uma maneira de trabalhar (abrangendo capacidades dinâmicas e operacionais) que é única e bastante difícil de ser imitada. Por isso, é um recurso raro, inimitável e insubstituível.

O outro recurso levantado é o reconhecimento, isto é, a percepção pelos clientes da qualidade do produto da Tapajós. Pode-se até mesmo dizer que é consequência de todos os outros recursos (principalmente da experiência) mas, à medida que foi sendo construído, passou a ter valor por si mesmo:

“Hoje já se torna um recurso (...), o reconhecimento do mercado em relação a essa atividade que a gente tem. O mercado já nos reconhece como sendo capacitados nesse tipo de produto.”

O reconhecimento do mercado passou a facilitar as vendas e a afastar eventuais concorrentes. Uma empresa que tivesse todos os outros recursos, mas não o reconhecimento do mercado, certamente não poderia vender o mesmo volume ao mesmo preço que uma que tem; por isso, este é um recurso que gera valor.

Se o reconhecimento origina-se da principalmente da experiência, e a experiência é difícil de ser obtida, conseqüentemente o reconhecimento é também difícil de ser obtido. Portanto, é inimitável.

Existem outros recursos que são similares ao reconhecimento, que podem ser considerados substitutos: é o caso da marca. Se outra empresa fizer pesados investimentos nesta área, poderia chegar ao ponto de erodir o reconhecimento, como recurso que permite alavancar as vendas. Por este motivo, não se considera o recurso como insubstituível.

Todos os recursos analisados têm valor; isto se deve ao fato da entrevista ter focado-se primeiro nos recursos valiosos, para depois avaliar seus outros aspectos. Esta abordagem foi adotada pelo fato de toda empresa possuir uma ampla gama de recursos, que vai muito além dos quatro analisados; nem todos, porém, têm valor para a organização, no sentido aqui empregado – ou seja, capacidade de gerar lucros empresariais.

A conclusão obtida é que existem dois recursos principais na Tapajós: a capacidade operacional na produção de listrados e a experiência. Como pode ser observado na tabela 3, estes recursos cumprem os quatro critérios propostos para sua classificação como estratégicos. Isto significa que têm potencial para gerar valor superior ao dos concorrentes de forma sustentada. Não significa que, graças a eles, a empresa seja a mais competitiva, nem que desfrute de vantagem competitiva; tal afirmação exigiria o exame dos vários concorrentes reais e potenciais.

Tabela 3: resumo dos recursos da Tapajós

	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstitutibilidade
<b>Equipamentos</b>	X		X	X
<b>Mão-de-obra</b>	X			X
<b>Capacidade Operacional</b>	X	X	X	X
<b>Experiência</b>	X	X	X	X
<b>Reconhecimento</b>	X	X	X	

Curiosamente, ao mesmo tempo em que permitem à empresa criar valor, estes recursos dificultam tentativas de diversificação da linha de produtos. A capacidade de trabalhar com produtos listrados dificilmente poderia ser transferida para outro produto. Apenas a replicação em outros mercados geográficos seria plausível. É um recurso que mantém a empresa no mesmo mercado, trabalhando praticamente com o mesmo produto ao longo dos últimos vinte e cinco anos.

Caso se considere que a capacidade de produzir blusas lisas está implícita na capacidade de produzir listrados, o leque de opções da organização seria consideravelmente ampliado. Mas, como sua especialidade é o listrado, a empresa parece ter naturalmente devotado seus esforços no desenvolvimento desta capacidade para as particularidades deste produto, e portanto provavelmente não seria capaz de fabricar blusas lisas com a mesma eficiência que seus concorrentes, no que tange às capacidades. Existe ainda o problema do maquinário específico para blusas listradas, que é mais caro e tem produtividade menor.

Estas observações pertencem ao reino das possibilidades; são conjecturas baseadas nas poucas evidências apresentadas pela situação atual, vistas sob a luz do conceito de capacidades. Não é possível observar de fato qual seria a eficiência do processo produtivo da Tapajós caso o produto fosse liso. E, de qualquer maneira, provavelmente será mais vantajoso à organização manter seu foco no produto pelo qual já é reconhecida como sendo competente.

Alternativamente, a empresa pode construir novos recursos que lhe possibilitem ampliar o valor criado em seu mercado atual. Poderiam ser técnicas de gestão (gestão de qualidade e *just in time*, por exemplo), sistemas de informação etc.

É possível utilizar recursos que atualmente não são estratégicos em novos mercados, eventualmente tornando-os mais valiosos e importantes. Um exemplo de como isto pode acontecer é a intenção que a empresa tinha, quando a entrevista foi realizada, de usar a rede de representantes para vender produtos importados. Fazê-lo exige um conjunto diferente de recursos, o mais crítico deles é a própria rede de representantes. Hoje, não é considerada estratégica (no sentido aqui empregado), mas caso seja peça chave na ampliação da linha de produtos, passaria a ter maior importância.

## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho, percebe-se que há três grandes etapas. A primeira delas é a revisão da literatura, que teve como objetivo apresentar a Teoria Baseada em Recursos e seus conceitos associados de forma internamente coerente. Buscou apresentar uma seqüência lógica ligando os recursos às rendas, e as rendas à vantagem competitiva (e conseqüentemente à competitividade). Esta revisão cumpriu, assim, o primeiro objetivo específico: conceituar competitividade e seus fatores de acordo com a Teoria Baseada em Recursos.

Na seqüência, pelo fato de haverem várias características dos recursos estratégicos que dependem da análise da indústria em que a empresa estudada está imersa, empreendeu-se o cumprimento do segundo objetivo - caracterizar a indústria têxtil-vestuário em Santa Catarina, com ênfase no segmento de confecção de vestuário. Foram expostos alguns dos problemas enfrentados pela indústria têxtil, além das tendências atuais e as formas como a concorrência se processa nesta indústria.

Com base nestas duas etapas – revisão da literatura e análise da indústria – foi possível analisar a Tapajós sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, comparando seus pontos fortes com os da indústria, com o objetivo de identificar aqueles recursos que são fontes de vantagem competitiva. Esta última grande etapa compreende a caracterização da organização e a análise dos seus recursos. O resultado foi um tabela com os principais recursos da Tapajós e a identificação de dois recursos estratégicos: a capacidade operacional de produzir blusas listradas e a experiência.

Esta pesquisa limitou-se à Tapajós; a Teoria Baseada em Recurso, porém, poderia ser utilizada, com as devidas adaptações, para analisar a competitividade da indústria têxtil catarinense frente aos seus principais concorrentes internacionais. Seria preciso analisar não apenas aqueles mais fortes, mas também os mais fracos – os concorrentes marginais. Calculando-se o valor econômico gerado pelas indústrias dos principais pólos têxteis, seria possível quantificar quaisquer vantagens ou desvantagens que a indústria têxtil catarinense tenha.

A importância desta quantificação reside no fato de que permitiria às organizações traçar estratégias com base no valor econômico que deve ser criado para manter estável a vantagem competitiva em relação aos grandes *players* do mercado internacional. Alternativamente, permitiria aos empresários saber em quanto a vantagem atual deveria ser erodida até que suas empresas se tornassem os novos concorrentes marginais. Analisando-se as fontes das vantagens – os recursos – seria possível definir possíveis estratégias de construção e desenvolvimento de recursos que permitissem ampliar o valor econômico dos produtos vendidos.

Antes de tudo isto, porém, é necessário um intenso trabalho na construção de uma metodologia que possibilite a coleta dos dados que permitam esta análise. Este é um possível desdobramento deste trabalho: uma pesquisa com fins metodológicos, destinada a traçar o caminho para futuras pesquisas empíricas.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B.; BOSSE, Douglas A. Trust and its alternatives. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, p. 393-404, inverno 2003.

ARAUJO JÚNIOR, José Tavares de; HAGUENAUER, Lia; MACHADO, João Bosco M. Proteção, competitividade e desempenho exportador da economia brasileira nos anos 80. **Pensamiento Iberoamericano**, Madri, n. 17, p. 13-38, jan./jun. 1990.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, Jay. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, nov. 1995.

CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antônio. **Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí/SC**. Rio de Janeiro: IE/UFRG, 2000.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1994.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, primavera 1991.

HAGUENAUER, Lia. Competitividade: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. **Pensamiento Iberoamericano**, Madri, n. 17, p. 327-336, jan./jun. 1990.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, out. 2003.

IAD/IEL-FIESC. **Competitividade sistêmica da indústria catarinense: segmentos têxtil e de confecções (ênfase no Vale do Itajaí)**. Florianópolis: IEL-SC, 1997.

IEL. **Identificação de gargalos de competitividade: cadeia têxtil-confecções**. S.l.: IEL-SC, 2000?

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The schumpeterian tradeoff revisited. **American Economic Review**, San Francisco, n. 72, p. 114-132, mar. 1982.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, jun. 2003.

PORTER, Michael E., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUZA, Marcos; ALVIM, Carlos F. O que afeta as exportações brasileiras? **Economia & Energia**, n. 41, nov./dez. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.

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