

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO VITORINO DA CRUZ

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS PARA A
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DA REGIÃO DA
GRANDE DOURADOS**

DOURADOS/MS

2010

RODRIGO VITORINO DA CRUZ

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS
PARA A VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DA
REGIÃO DA GRANDE DOURADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD,
como requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a.Cláudia Fabiana Gohr

Dourados/MS

2010

RODRIGO VITORINO DA CRUZ

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS PARA A
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DA REGIÃO DA
GRANDE DOURADOS

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados em 30 de novembro de 2010.

Prof. Me. Amilton Luiz Novaes
Coordenador do Curso de Administração

Apresentado à Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof^ª. Dra. Cláudia Fabiana Gohr
Orientadora

Prof. Dra. Dionise Magna Juchem
Membro

Prof. Dra. Vera Luci de Almeida
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida que tem me proporcionado até hoje.

Aos meus pais Romildo Vitorino da Cruz e Ana Rosa Paulo da Cruz, pelo carinho, dedicação e exemplo de caráter.

Ao meu irmão Juliano Vitorino da Cruz, por ter sido um bom exemplo de coragem e determinação.

Aos meus queridos amigos André, Ângela, Andressa, Claudinei e Mônica, pelo apoio e companheirismo.

À minha orientadora professora Claudia pela dedicação e paciência durante essa desafiante tarefa.

A minha namorada Patrícia Matos pela compreensão, incentivo e carinho.

A todos que de alguma forma contribuíram para realização desse sonho, meu agradecimento e reconhecimento.

RESUMO

O setor sucroalcooleiro vem se desenvolvendo de maneira expressiva no país. Tal crescimento despertou o interesse acadêmico em entender como essas empresas utilizam seus recursos e competências para usufruírem de vantagem competitiva sustentável. O presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma os recursos e competências influenciam na vantagem competitiva de uma organização do setor sucroalcooleiro do Estado de Mato Grosso do Sul. Assim, com base na literatura utilizou-se critérios que avaliam os recursos quanto ao seu valor, raridade, imitabilidade e organização. Já as competências foram avaliadas quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade. Para identificar e avaliar os recursos e as competências utilizou-se observação passiva e entrevistas estruturadas com dois colaboradores da empresa objeto de estudo. Constatou-se que na empresa pesquisada, mesmo com seus recursos e competências contribuindo parcialmente para sua vantagem competitiva, a mesma obtém resultados expressivos em seu faturamento o que inibe o foco em recursos e competências estratégicos.

Palavras-chave: Recursos; Competências; Vantagem Competitiva; Setor Sucroalcooleiro

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Recursos tangíveis e intangíveis	19
Quadro 2 – Classificação dos recursos	19
Quadro 3 – Questões relativas à importância dos recursos e capacidades da empresa	31
Quadro 4 – Aplicação do modelo VRIO.....	31
Quadro 5 – Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.....	32
Quadro 6 – Avaliação da versatilidade da competência	35
Quadro 7 – Avaliação do valor da competência	36
Quadro 8 – Avaliação da sustentabilidade da competência.....	37
Quadro 9 – Avaliação da versatilidade da competência	38
Quadro 10 – Recursos da empresa.	49
Quadro 11 – Grau de importância dos recursos da empresa “dificuldade em adquirir recursos”.	49
Quadro 12 – Grau de importância dos recursos para a produção... ..	50
Quadro 13 – Competência: controle orçamentário	52
Quadro 14 – Competência: controle de processo	52
Quadro 15 - Avaliação do valor da competência controle orçamentário.....	53
Quadro 16 - Avaliação da sustentabilidade da competência controle orçamentário	54
Quadro17 - Avaliação da versatilidade da competência controle orçamentário.....	55
Quadro 18 - Avaliação do valor da competência controle de processos	56
Quadro 19 - Avaliação da sustentabilidade da competência controle de processos	57
Quadro 20 - Avaliação da versatilidade da competência controle de processos	58
Quadro 21 – Avaliação dos recursos de acordo com o modelo VRIO	60
Quadro 22 – Avaliação das competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que governam a competição.....	15
Figura 2 – Fluxograma para identificação de competências essenciais.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVOS	10
1.2.1. Objetivo Geral	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1. INTRODUÇÃO	14
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
2.3 RECURSOS ORGANIZACIONAIS	18
2.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	20
2.5 IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	22
2.5.1 Visão Baseada nos Recursos da Firma (VBR)	23
2.5.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas	26
2.5.3 Teoria da Aprendizagem Organizacional	27
2.6 ANÁLISE DOS RECURSOS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	28
2.6.1 Modelo VRIO	28
2.6.2 Identificação das Competências Essenciais	32
2.6.3 Avaliação das Competências Organizacionais	35
2.6.4 Recursos e Competências Organizacionais Como Fonte de Vantagem Competitiva	38
2.7 SÍNTESE DOS ESTUDOS SOBRE RECURSOS E COMPETÊNCIAS	39
3. METODOLOGIA	41
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	43
3.5 ROTEIRO DE INVESTIGAÇÃO	45

4. ANÁLISE DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS	46
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS DO SETOR	46
4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	47
4.3 RECURSOS E COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	48
4.3.1 Caracterização dos Recursos	48
4.3.2 Análise dos Recursos de Acordo com o Modelo VRIO.....	50
4.3.3 Caracterização das competências	51
4.3.4 Análise das Competências em Termos de Valor, Sustentabilidade e Versatilidade.....	53
4.4 RELAÇÃO DOS RECURSOS E COMPETÊNCIAS COM A VANTAGEM COMPETITIVA DA ORGANIZAÇÃO	58
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	61
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	63
5.1 CONCLUSÕES	63
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	65
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista	70

1. INTRODUÇÃO

1.1. DEFINIÇÃO TEMA E DO PROBLEMA

Com a escassez dos combustíveis cada vez mais se buscam fontes alternativas de energia provenientes dos mais diversos meios, sendo o etanol uma das alternativas mais viáveis, pois possibilita a substituição dos combustíveis fósseis. O Brasil, maior produtor de cana de açúcar do mundo, se destaca na produção de açúcar, álcool bem como dos subprodutos provenientes da matéria prima, pois possui terras altamente agricultáveis, clima favorável e mão de obra barata.

O estado de Mato Grosso do Sul possui, segundo a União da indústria de cana-de-açúcar (UNICA, 2010), 27 associados que, juntos, fazem do estado um dos principais produtores de cana do país. De acordo com o INPE, (2009) (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) e a União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA, 2009) a área plantada na safra 2008/2009 foi de 290.990ha, uma variação de 36,9% em relação à safra 2007/2008.

O setor sucroalcooleiro tem se desenvolvido rapidamente no estado de Mato Grosso do Sul. No entanto, para que os principais participantes desse mercado (usinas) possam aumentar sua produtividade, reduzir seus custos e maximizar seus lucros se faz necessário à utilização de recursos e competências que os diferenciem de seus concorrentes e gerem vantagens competitivas. Empresas que buscam vantagens competitivas devem gerar mais valor que seus concorrentes, essa vantagem se dá através de sua quantidade de recursos e competências (BESANKO *et al.*, 2006). De acordo com (BARNEY; HERTERLY, 2007), empresas que melhor utilizam seus recursos e competências podem evitar as ameaças de seus concorrentes e desenvolver estratégias de crescimento sustentável.

Vários estudiosos desenvolveram teorias quanto à importância dos recursos e competências para as organizações, uma das mais difundidas é a Visão Baseada em Recursos (VBR) que tem como foco os recursos e capacidades controlados por uma empresa para a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Outra teoria bastante presente na literatura é a teoria das capacidades dinâmicas que tem como premissa básica o conhecimento como recurso estratégico das empresas (GOHR, 2005).

Prahalad e Hamel (1995) explicam que a estratégia da firma depende do aprendizado e este depende das capacidades organizacionais. É importante ressaltar que a teoria baseada em recursos concentra sua análise sobre quais recursos selecionar, enquanto a teoria das capacidades dinâmicas focaliza sua análise no desdobramento de suas capacidades (FLIER *apud* GOHR, 2005).

Tendo em vista a crescente atividade sucroalcooleira no estado e a importância dos recursos e das competências organizacionais para a geração de vantagens competitivas das empresas sucroalcooleiras, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **“de que forma os recursos e as competências estratégicos influenciam na vantagem competitiva de uma organização do setor sucroalcooleiro do estado de Mato Grosso do Sul?”**.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar de que forma os recursos e as competências contribuem para a vantagem competitiva de uma organização do setor sucroalcooleiro do Estado de Mato Grosso do Sul.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Descrever os recursos e as competências estratégicas da organização objeto de estudo.
- Avaliar os recursos em termos de raridade, valor, não imitabilidade e sua organização.
- Avaliar as competências em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização gerou a interação de mercados, a maior troca de informações e uma concorrência mais acirrada entre concorrentes. Segundo Barney e Hesterly (2007) organizações que dividem suas responsabilidades com seus colaboradores e apresentam uma cultura de trabalho em equipe tendem a fazer escolhas estratégicas mais eficientes do que empresas sem estas características.

O setor sucroalcooleiro sul-mato-grossense tem crescido de maneira expressiva alterando as características sociais e econômicas de várias cidades do estado, contudo não há estudos que avaliem objetivamente os recursos e competências estratégicas utilizados por essas empresas para seu pleno funcionamento.

Os recursos podem ser definidos como os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias empresariais (BARNEY; HESTERLY, 2007). Os recursos são de fundamental importância para as competências, pois é por meio destes que as competências são formadas (BESANKO *et al*, 2006).

Algumas pesquisas para identificar a importância dos recursos para a formação e a implementação de estratégias já foram desenvolvidos, como é possível observar no trabalho de Almeida (2002) que avaliou o impacto do ambiente e dos recursos sobre as estratégias e o desempenho de empresas industriais brasileiras que atuam em sete diferentes estados brasileiros.

Já Santos (2006) utilizou duas escolas de pensamento para propor um modo de formular a estratégia de operações de serviços: a visão orientada pelo mercado e a visão baseada em recursos. A visão orientada pelo mercado parte do princípio de que o ambiente externo determina a melhor estratégia para a empresa, ou seja, a estratégia é guiada de fora para dentro. A visão baseada em recursos defende a eficácia operacional baseada nas capacitações que estão embutidas nas pessoas e nos processos operacionais de uma empresa, ela não somente sustenta a posição competitiva como também se torna uma característica difícil de ser copiada pelos concorrentes (SANTOS, 2006).

Wilk (2006) utilizou a abordagem VBR para avaliar a performance do Cluster da Região Vitivinícola da Serra Gaúcha, tendo como premissa básica que por meio dessa abordagem, é possível identificar a influência de recursos raros, escassos e dificilmente imitáveis pelos concorrentes, proporcionando a sustentação de vantagens competitivas

para as empresas que os possuem, acessam ou controlam. Para a organização objeto de estudo, identificar os recursos e as capacidades estratégicas é relevante, pois a empresa poderá conhecer a importância desses para as suas vantagens competitivas, isto é, quais são as implicações competitivas dos recursos e competências para a organização em análise.

Levando em consideração a importância dos recursos e das competências estratégicas, tornou-se relevante estudá-los em uma organização do setor sucroalcooleiro da Região da Grande Dourados, pois este setor, assim como as empresas que fazem parte dele, é emergente na região. Assim, este trabalho poderá ser utilizado como uma fonte de pesquisa para as empresas e para o setor de forma geral. Além disso, a identificação dos recursos e das competências poderá contribuir para a organização objeto de estudo, pois ela poderá dimensionar seus investimentos para os recursos e competências que mais contribuem para as vantagens competitivas.

Para o acadêmico o tema desenvolvido é de grande importância, pois além de por em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, agrega mais conhecimento e avalia as condições dos recursos e competências disponíveis em seu estado de origem.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No capítulo 1 são apresentados aspectos relacionados ao tema e ao problema de pesquisa, os objetivos a serem realizados bem como a relevância do estudo tanto para o acadêmico como para a empresa objeto de estudo.

No segundo capítulo são apresentados os aspectos teóricos que dão sustentação ao desenvolvimento da pesquisa empírica. Nesse sentido, foram apresentadas as principais teorias disponíveis na literatura quanto aos recursos e às competências organizacionais na visão dos principais autores, elencadas de vários trabalhos já publicados.

No terceiro capítulo são discutidos os procedimentos metodológicos que irão nortear o desenvolvimento da pesquisa empírica. Assim, foram discutidos aspectos relacionados à metodologia utilizada para responder a pergunta elaborada. Nessa etapa ainda são apresentadas: a classificação da pesquisa, a sua aplicabilidade, a forma de abordagem do problema e os procedimentos a serem adotados para seu desenvolvimento

completo. Nesse capítulo ainda são discutidos aspectos relacionados às limitações do método e delimitação da pesquisa. Ao final, é apresentado o cronograma de atividades.

No quarto capítulo é feita uma análise dos recursos e competências de uma organização do setor sucroalcooleiro da região da grande Dourados. A análise dos recursos é feita com base no modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly (2007) e a análise das competências de acordo com os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que avaliam as competências quanto ao seu valor, à sua sustentabilidade e à sua versatilidade. Neste mesmo capítulo são apresentadas informações gerais do setor, a descrição da empresa objeto de estudo, a relação dos recursos e competências com a vantagem competitiva da organização e as considerações finais do capítulo.

No quinto capítulo conclui-se o trabalho analisando os objetivos específicos e o que foi feito para alcançá-los. Ainda nesse capítulo é sugerida uma nova vertente de pesquisa baseada neste trabalho, mas que explora assuntos que não estão no escopo desta pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

O presente capítulo busca fornecer suporte para o alcance dos objetivos mencionados no primeiro capítulo, abordando conceitos referentes à estratégia, aos recursos organizacionais, às competências organizacionais, à importância dos recursos e das competências organizacionais. Assim, são apresentadas algumas teorias relacionadas ao foco da presente pesquisa, tais como: a teoria baseada nos recursos da firma, a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria da aprendizagem organizacional. Nesse capítulo ainda são discutidos aspectos relacionados à análise dos recursos e das capacidades organizacionais, tais como o modelo VRIO, alguns modelos de identificação das competências essenciais e as formas de avaliação das competências organizacionais. Com base na fundamentação teórica apresentada, pretende-se contextualizar a relevância dos recursos e das competências estratégicos para uma empresa do setor sucroalcooleiro sul-mato-grossense.

2.2. Estratégia empresarial e vantagem competitiva

Os recursos e as capacidades organizacionais contribuem sobremaneira para o processo de formação e de implementação de estratégias. Mas o que vem a ser estratégia, em especial, estratégia empresarial? São várias as definições encontradas na literatura que Mintzberg *et al* (2006) tratam a estratégia como sendo o padrão ou o plano que agrega as principais metas, políticas e seqüências de atuação da organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos continentais por parte dos oponentes inteligentes. Os mesmos autores ainda abordam a estratégia como ser diferente, criar uma posição de valor e única, envolvendo atividades diferentes.

Para Barney e Hesterly (2007) estratégia é a maneira que uma empresa encontra para se diferenciar das outras, ou seja, é o modo que ela encontra para gerar vantagem competitiva.

Porter (1989, p.44) defende que “não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas tem êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa”.

Este mesmo autor também afirma que existem duas preocupações centrais que influenciam a escolha da estratégia competitiva. A primeira trata da estrutura da indústria, pois diferem umas das outras quanto à natureza da competição e nem todas dispõem de igual oportunidade de lucratividade continuada. A segunda preocupação refere-se à posição dentro da indústria, pois algumas posições são mais lucrativas que outras.

A estratégia, na literatura clássica, é considerada como sendo o equilíbrio entre as condições internas e externas da empresa; entre as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas sendo um mecanismo de adaptação entre a empresa e o ambiente (CLANDLER; ANDREWS; ANSOF, *apud* ALMEIDA, 2002).

A competição é vista por muitas empresas como um fator desfavorável aos seus negócios, contudo ele estimula a competição e o desenvolvimento de novos produtos a serem oferecidos no mercado.

A competição em um segmento industrial está sujeita a cinco forças básicas apresentadas na figura 1 ilustrada a seguir:

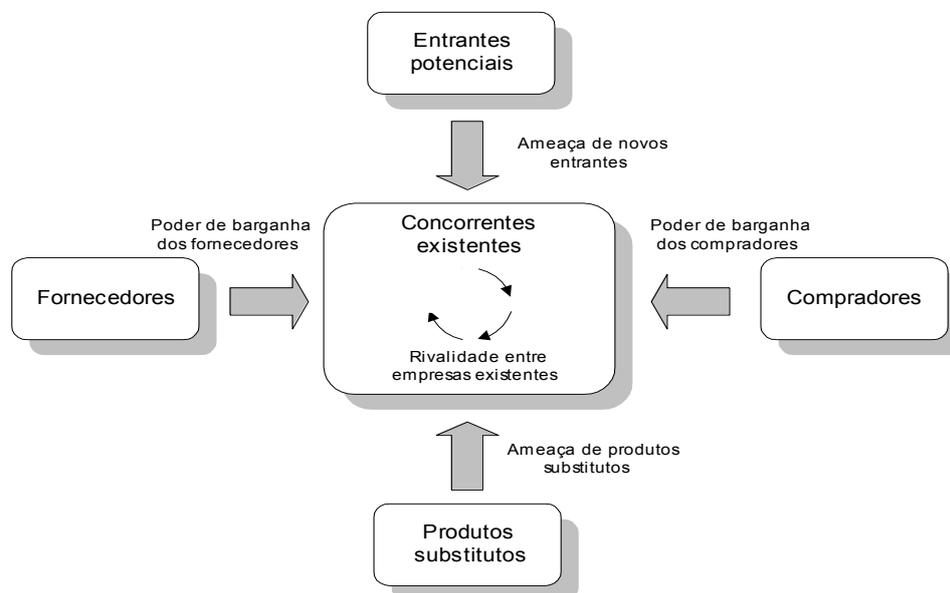


Figura 1: Forças que governam a competição em um setor industrial
Fonte: adaptado de Porter (1991).

Para Porter (1998) novos entrantes no mercado trazem novas capacidades e novos recursos, fazendo que as empresas já estabelecidas busquem alternativas para se manterem estáveis e competitivas, mas destaca que a dificuldade dos concorrentes de

entrarem no mercado depende das barreiras colocadas pelas empresas já posicionadas, se as barreiras aos novos concorrentes forem altas os entrantes encontraram grande dificuldade de se estabelecer, o que não constituirá uma ameaça potencial ao entrar no mercado competitivo.

Ainda na visão de Porter (1998) existem seis grandes fontes de barreiras para quem entra:

- Economias de escala – essas economias forçam os entrantes a entrarem com uma escala grande e adequada ou a conviver com uma desvantagem em custo.

- Diferenciação de produto – a fidelidade à marca é uma das principais barreiras a novos entrantes, porque obriga os candidatos a entrar no mercado, a gastarem vultosas quantias para vencer a lealdade dos clientes às marcas já presentes no mercado.

- Necessidade de capital – embora as grandes organizações disponham de recursos financeiros para investir em qualquer outro setor a disposição para investir diminui, particularmente, se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade ou em pesquisa e desenvolvimento.

- Desvantagem de custo independente do porte – as empresas já estabelecidas no mercado podem gozar de vantagem competitiva sustentável independente do porte e das economias de escala que as entrantes podem possuir. Essa vantagem pode ser proveniente do aprendizado e da experiência adquiridas com o passar do tempo, de tecnologia proprietária, do acesso às melhores matérias-primas, de subsídios do governo ou localização diferenciada.

- Acesso a canais de distribuição – os recém chegados ao mercado devem proporcionar meios de distribuição de seus produtos, para tanto, eles devem deslocar outros produtos já presentes no mercado, seja por abatimento de preços, promoções ou outro meio qualquer, algumas vezes, essas barreiras são tão altas que os entrantes precisam criar seus próprios canais de distribuição.

- Política governamental – o governo pode limitar ou mesmo restringir a entrada a setores sujeitos a controle estatal. Pode também, indiretamente, colocar barreiras aos novos entrantes através de normas ambientais e regulamentação de segurança.

Para Porter (1998) os fornecedores podem desempenhar poder de barganha sobre os participantes de um setor elevando os preços ou diminuindo a qualidade das mercadorias adquiridos. Da mesma forma, os clientes podem forçar uma queda nos preços, exigir maior qualidade dos produtos e jogar um concorrente contra o outro.

Um fornecedor é poderoso quando:

- É dominado por número reduzido de empresas e mais limitado do que o setor para qual fornece.

- Seu produto for diferenciado ou se tiver custos repassados embutidos. Esses custos são custos fixos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedor.

- Não precisar competir com outros produtos para venda no setor.

- Atribuir uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio.

- O setor não representar uma clientela respeitável para o grupo fornecedor.

Já, em se tratando de compradores, estes podem ser caracterizados como poderosos quando:

- Faz compras em grandes volumes e é concentrado.

- Os produtos a serem adquiridos são padronizados.

- O produto a ser comprado constituir um componente de seu produto e representar uma parcela significativa do custo fazendo com que os compradores busquem melhores preços no mercado.

- Obtém lucros baixos que o incentive a reduzir custos de aquisição.

- O produto a ser adquirido for de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores.

- O produto a ser comprado não propiciar economia para o comprador.

- Houver possibilidade de integração dos compradores para produzirem eles mesmos o produto a ser comprado.

A força dos produtos substitutos se dá através da possibilidade de existirem produtos que desempenhem a mesma função dos produtos ofertados a um custo menor ou com desempenho superior. “Os substitutos não somente limitam lucros em tempos normais, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos” (PORTER, 1998 p.20).

As estratégias auxiliam as empresas em seu ambiente competitivo, ou seja, as estratégias permitem as empresas desenvolverem uma posição duradoura no mercado. Assim, pode-se dizer que a competitividade de uma empresa está relacionada com “... a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe

permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.3)

Besanko *et al.* (2006) define vantagem competitiva como sendo a maior lucratividade de uma empresa frente a outras empresas que concorrem no mesmo setor. Porter (1989) complementa afirmando que a vantagem competitiva é desenvolvida e mantida através de um processo altamente localizado. O autor complementa ainda que: “diferenças nas estruturas econômicas, valores, culturas, instituições e histórias nacionais contribuem profundamente para o sucesso competitivo” (PORTER, 1989, p.20).

A vantagem competitiva é uma das ferramentas que ajuda uma empresa a identificar e criar suas competências essenciais, essas por sua vez, são consideradas fonte de vantagem competitiva para a empresa sobre seus rivais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Os mesmos autores destacam que quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando lhes faltam os recursos para tentar fazê-lo é que se obtém uma vantagem competitiva, a saber, é necessário que se tenha recursos valiosos, raros, custosos de imitar e não substituíveis.

Os recursos e capacidades organizacionais possuem uma grande relevância para a formação e implementação de estratégias, assim como contribuem para as vantagens competitivas das organizações. Assim, na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados aos recursos e às competências organizacionais.

2.3 Recursos organizacionais

No mundo globalizado é cada vez mais difícil criar e manter vantagem competitiva, vantagem essa, que pode determinar se a empresa vai permanecer no mercado. Somado a isso, as pessoas estão cada vez mais exigentes quanto a bens e serviços de qualidade, com bom preço e prestação de serviço de forma satisfatória. Uma forma de se obter vantagens competitivas sustentáveis é por meio do desenvolvimento de recursos organizacionais. Assim, os recursos cada vez mais vêm sendo estudados como forma de vantagem competitiva.

De acordo com Barney (*apud* ALMEIDA, 2002) recursos são todos os atributos controlados por uma empresa (ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos

da firma, informação, conhecimentos, etc.) e que a permitem desenvolver e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia.

As organizações precisam de recursos para viabilizar o alcance de seus objetivos. Esses recursos podem ser todas as forças de uma determinada empresa que permitam que ela siga determinadas estratégias eficazes (WERNERFELT, *apud* SCHEMES, 2002).

Os recursos organizacionais podem ser: as marcas, o conhecimento tecnológico interno o emprego das habilidades de seu pessoal, as máquinas e equipamentos, os procedimentos eficientes, a lealdade dos clientes, as experiências de produção entre outros. (WERNERFELT, *apud* SCHEMES, 2002). Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, como pode ser observado no quadro 1 ilustrado a seguir.

RECURSOS	
TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Instalações	Informações
Pessoas	Experiência
Clientes	Relacionamento
Materiais	Sistemas

Quadro 1: Recursos tangíveis e intangíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Barney e Hesterly (2007).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), os recursos de uma empresa podem ser classificados em quatro grandes categorias conforme pode ser observado no quadro 2.

RECURSOS	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Recursos financeiros	É todo o dinheiro proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e programar suas estratégias. Esses recursos podem ser, por exemplo, de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos.
Recursos físicos	Tecnologia física utilizada pelas empresas engloba máquinas, equipamentos, localização geográfica entre outros.
Recursos individuais	Todo treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em gerir processos da empresa incluindo funcionários de linha de frente e retaguarda e os gerentes de todos os níveis.
Recursos organizacionais	Enquanto recursos individuais são atributos de cada indivíduo, os recursos organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas, inclui os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação a cultura e reputação da empresa.

Quadro 2: Classificação dos recursos

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Barney e Hesterly (2007).

De acordo com o quadro 2, pode-se verificar que o recurso financeiro é o dinheiro proveniente de qualquer fonte que serve para criar e implementar estratégias. Esse dinheiro pode ser de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos. Já os

recursos físicos podem ser caracterizados como toda tecnologia física utilizada em uma empresa como a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e acesso a matéria-prima. Os recursos humanos são os colaboradores da empresa que através de treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e competência individual contribuem para que a empresa tenha vantagem competitiva. Para finalizar, são recursos organizacionais os atributos coletivos que inclui a estrutura formal de reporte da empresa, os seus sistemas formais e informais de planejamento, o seu controle e coordenação, a sua cultura e a sua reputação e as relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para que um recurso seja estratégico e contribua para a manutenção da vantagem competitiva das empresas é necessário que se cumpram dois requisitos básicos: ser valioso (BARNEY, *apud* ALMEIDA 2002) e insubstituível (BARNEY; DIERIECKX; COOL, *apud* ALMEIDA, 2002). Complementarmente a isso devem atender as seguintes características: ser raro (REED; DEFILLIPPI; BARNEY *apud* ALMEIDA, 2002) e de difícil imitação (BARNEY; TEECE; WINTER, *apud* ALMEIDA, 2002).

Os recursos são a base para a formação das competências, assim, a próxima seção discute as competências organizacionais.

2.4 Competências organizacionais

Capacidades organizacionais ou competências organizacionais são termos sinônimos e apresentam definições diversas na literatura, mas, para esse trabalho será utilizado prioritariamente o termo competência. Santos (2006) em sua obra utilizou a idéia de Lewis na qual as competências são formadas a partir de uma combinação de recursos e processos. Ainda conforme Santos (2006) essa noção é complementada por Mills *et al.* que afirmam que essa combinação deve estar classificada entre si, ou seja, não chega a existir recursos e processos adequados, mas sim o modo como eles se interagem que vai constituir uma competência.

Segundo Prahalad e Hamel (2005), muitas empresas não sabem bem ao certo quais são suas competências essenciais. Para os autores, uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca que dá autenticidade às competências essenciais. Ainda segundo os

autores, é possível identificar quais são as competências específicas da organização. Para tanto, uma habilidade deve passar por três testes.

i) O primeiro avalia o valor percebido pelo cliente. É o cliente que define as características dos produtos que o leva a consumir, o cliente é o juiz que diz o que é ou não competência essencial para a empresa.

ii) O segundo identifica a diferenciação entre concorrentes. Essa diferenciação não significa que apenas uma empresa possua competências para determinado negócio, mas sim, que ela tem um diferencial que as demais não possuem.

iii) O terceiro é a competência de expansão da empresa. As competências essenciais devem ser uma ferramenta que apóie a empresa a atingir novos mercados, desdobrando sua gama de produtos e serviços.

Prahalad e Hamel (2005, p. 257) afirmam que, para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências:

“(i) identificar as competências essenciais existentes; (ii) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (iii) desenvolver as competências essenciais; (iv) distribuir as competências essenciais; e, (v) proteger e defender a liderança das competências essenciais.

Empresas baseadas em projeto têm o desafio de conciliar flexibilidade com eficiência, configurar e reconfigurar recursos de projeto a projeto. Essa competência é o que Prahalad e Hamel (1995) denominam competências essenciais. Para eles as principais características são: o aprendizado que as empresas adquirem coletivamente, as habilidades de coordenação, a possibilidade de harmonizar tecnologias diferentes e coordenar relações com uma base de clientes heterogênea, o entendimento das necessidades dos clientes, o grande entendimento do produto e sua possibilidade de mercado e, os aspectos intangíveis como cultura e ideologia que unem as áreas de negócio da empresa.

Em pesquisa realizada por Lampel (2006) em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, França, Malásia e Japão sobre empresas ECC (conhecidas também como empresas de engenharia-compra-construção especializadas em planejamento, construção e fornecimento de grandes projetos), estas baseiam suas operações essencialmente em quatro tipos de competências essenciais: competências

empreendedoras, competências técnicas, competências avaliadoras e competências relacionais. A seguir maiores detalhes sobre cada uma delas.

a) Competências empreendedoras: na visão dos autores a competência de detectar oportunidades e estimular o seu surgimento caracteriza-se como competência empreendedora que, por natureza, baseiam-se na experiência.

b) Competências técnicas: proprietários e patrocinadores de grandes projetos buscam empresas proficientes para executar seus projetos que, demandam muito tempo e recursos, por isso selecionam empresas com competências técnicas, aquelas relacionadas primeiramente ao uso de efetivos ativos tecnológicos e conhecimento de engenharia.

c) Competências avaliadoras: para que as empresas ECC possam obter lucro, não basta transformar oportunidades em contratos, elas precisam obter lucro. As competências avaliadoras avaliam com base no julgamento e na memória se o contrato a ser firmado será vantajoso para a empresa. O julgamento trata-se da análise dos gerentes e especialistas encarregados do projeto e, a memória baseia-se em experiências passadas.

d) Competências relacionais: essas competências procuram reduzir o embate entre o grande leque de participantes de projetos para que o mesmo seja viabilizado.

Considerando que os recursos são a base para a formação das competências, a seção a seguir discute esses aspectos.

2.5 Importância dos recursos e das competências organizacionais

Recursos e competências organizacionais são termos que estão intimamente relacionados sendo, às vezes, difícil diferenciá-los. Conforme apresentado no início do capítulo, Barney e Hesterly, (2007) definem recursos como sendo ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias. Podem ser exemplos de recursos, as fábricas de uma empresa, seus produtos, sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipe desenvolvido na empresa entre outros. Já as competências são um subconjunto dos recursos da empresa. Elas podem ser tangíveis ou intangíveis e auxiliam a empresa na utilização por completo dos recursos que controla, ou seja, as competências, sozinhas, não viabilizam a implementação e criação de estratégias, mas permitem que se utilizem outros recursos para criar e implementar tais estratégias. Assim, pode-se dizer que os recursos são a base para a formação de competências. Os recursos podem ser considerados como aquilo que as empresas

possuem, já as competências podem ser consideradas como aquilo que as empresas sabem fazer (BESANKO *et al.*, 2006).

Prahalad, Hamel e Grant, (*apud* ALMEIDA, 2002) diferenciam recursos e competências afirmando que recursos são de caráter não específico e suscetíveis de serem adquiridos e imitados em certo grau, ao contrário das competências, pois estas são entendidas como sendo a competência de dispor dos recursos que resulta do aprendizado organizacional e da combinação única desses recursos. Os recursos são a base sobre a qual se formam as competências, e estas, quando estão associadas ao esforço de coordenar os diversos recursos e tecnologias existentes e resultantes de aprendizado coletivo são chamadas de competências essenciais.

Para Grant (*apud* GOHR, 2005) recursos e competências caminham juntos para a formulação da estratégia, através deles a empresa pode estabelecer a sua identidade e a sua lucratividade.

Para Grant (*apud* SCHEMES, 2002) os recursos são os insumos básicos necessários para o processo produtivo agregando a essa categoria os equipamentos importantes, as habilidades individuais dos funcionários as patentes e assim por diante. Segundo o autor são poucos os recursos que são produtivos isoladamente, pois precisam de coordenação e cooperação entre eles. As capacidades se caracterizam como sendo as habilidades de um grupo de recursos para desempenhar alguma tarefa ou atividade. “Enquanto os recursos são a fonte das competências da empresa, as capacidades são a fonte principal de sua vantagem competitiva” Grant (*apud* SCHEMES, 2002, p.32).

Existem na literatura, algumas teorias que procuram explicar melhor a importância dos recursos e das competências organizacionais, tais como a VBR (Visão Baseada nos Recursos da Firma), a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria da aprendizagem organizacional. Na seção a seguir serão apresentadas essas teorias.

2.5.1 Visão baseada nos recursos da firma (VBR)

Um dos primeiros relatos sobre a relevância estratégica dos recursos da firma advêm do estudo de Ricardo (*apud* WILK, 2006) que já em sua época destacava a maior rentabilidade das terras com maior capacidade de produção. Para Ricardo (*apud* WILK, 2006) quando uma terra produtiva é escassa em relação às demais, terras menos

produtivas precisam ser usadas, elevando o custo médio de produção geral sendo que aquele que possui as terras mais férteis obterá ganhos superiores.

Apesar da contribuição de Ricardo em 1817 a respeito da relevância de recursos superiores, apenas em 1959 surgiu um estudo que indicava a importância de recursos únicos determinados pela alta administração e que elevavam a performance da firma. Este estudo foi desenvolvido por Edith Penrose, considerado por muitos estudiosos o marco inicial da Visão Baseada em Recursos (PEREIRA, 2008).

A teoria da visão baseada em recursos nasce da necessidade de entender os diferentes desempenhos entre empresas aparentemente iguais, mas que obtém resultados diferentes. Segundo essa visão, o desempenho superior das firmas não está relacionado somente aos investimentos que elevam as barreiras aos concorrentes, preços altos no longo prazo ou mudanças ambientais, mas, também, aos recursos e competências internas da empresa que possibilita produzir mais, com mais qualidade e um custo menor.

A VBR baseia-se em dois pressupostos fundamentais sobre recursos e competências segundo (BARNEY; HESTERLY, 2007). No primeiro, empresas diferentes possuem recursos e competências diferentes mesmo competindo no mesmo setor. Esse é o pressuposto da heterogeneidade de recursos da empresa, que significa que em determinado ramo algumas empresas podem ser mais competentes do que outras.

Bitencourt e Tondolo (2008) contribuem com esse pressuposto afirmando que essa heterogeneidade é entendida como o perfil próprio de recursos e competências da empresa, sendo limitada por estoque de recursos que condicionam sua estratégia e geração de vantagem competitiva.

No segundo pressuposto, as diferenças de recursos e competências entre empresas podem ser duradouras devido ao custo para os concorrentes desenvolverem ao adquirirem os mesmos recursos e competências. Esse é o pressuposto da imobilidade de recursos.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a visão baseada em recursos apresenta algumas implicações que orientam gerentes que buscam ter vantagem competitiva em suas firmas, conforme se verifica a seguir:

a) A primeira das implicações faz referência à responsabilidade de desenvolver recursos e competências que proporcionem vantagem competitiva em uma empresa. A VBR sugere que a responsabilidade de gerar, nutrir e explorar recursos e competências valiosos, raros e difíceis de imitar é responsabilidade de todos os funcionários da empresa. Uma empresa que possui uma cultura organizacional coesa na qual todos os

funcionários sejam comprometidos em oferecer produtos e serviços de alta qualidade podem ser custosos para outras firmas imitarem o que pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

b) A segunda implicação do modelo VBR sugere que se uma empresa apenas busca criar valor no mesmo nível que seus concorrentes o máximo que ela alcançará é paridade competitiva. Para que uma empresa consiga se diferenciar das demais e alcançar vantagem competitiva sustentável ela deve desenvolver seus próprios recursos e competências estratégicas não importa quais sejam e, posteriormente, implementá-las. Isso não significa que a empresa deve ser pioneira ao explorar recursos e competências valiosas, ela pode imitar seus concorrentes e aprimorar esses recursos e competências rapidamente de modo que seus recursos e competências agreguem mais valor aos seus clientes comparativamente aos seus concorrentes, para tanto esses recursos devem ser valiosos raros e de difícil imitação.

c) A terceira implicação da visão baseada em recursos refere-se ao grau de dificuldade enfrentado para implementar estratégias. Empresas que possuem recursos valiosos, raros e difíceis de imitar terão, de modo geral, mais facilidade em implementar estratégias do que empresas que ainda precisam desenvolver os recursos necessários para implementar sua estratégia. Na hora de entender os custos relativos à implementação de uma estratégia as empresas podem cometer dois erros:

(i) podem superestimar a singularidade dos recursos que controlam. Se uma empresa superestimar a raridade dos recursos e competências que possui, pode superestimar sua habilidade em gerar vantagem competitiva;

(ii) as empresas podem subestimar sua singularidade, subestimando o potencial que as estratégias utilizadas podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

d) A quarta implicação na ótica da visão baseada em recursos trata os recursos socialmente complexos como fonte de vantagem competitiva. E esses recursos nada mais são do que a autonomia dada aos funcionários, sua competência de trabalhar em equipe e a cultura empresarial da organização. Vários estudos contemplam esses atributos organizacionais como meio para implementar estratégias mais eficientes que podem ser raros e custosos de imitar proporcionando vantagem competitiva sustentável.

e) A quinta implicação sugere que as estruturas de uma organização, seus sistemas de controle e políticas de remuneração, sozinhos, normalmente, não são fonte de vantagem competitiva. Contudo, seu conflito com os recursos que a empresa controla

pode reduzir o desempenho da firma. Uma empresa que possui recursos e competências valiosos, raros e custosos de imitar deve estar organizada para explorar ao máximo seu potencial competitivo. Caso não esteja, a firma deverá ser mudada. Se os recursos e competências de uma empresa estão evoluindo continuamente a estrutura organizacional também precisa evoluir, se não a empresa estará desperdiçando o potencial competitivo de seus recursos.

As implicações, ora apresentadas, são suporte ao modelo VRIO (valor, raridade, não imitabilidade e organização) desenvolvido por Barney e Hesterly (2007), conforme será verificado ao longo do desenvolvimento desse capítulo.

2.5.2 Teoria das capacidades dinâmicas

As empresas estão a todo o momento em contato com recursos heterogêneos num ambiente mutável e competitivo, que exige da firma a capacidade de se adaptar a novos cenários incertos e dinâmicos.

Conforme verificado anteriormente, a VBR prevê dois desafios a serem superados por organizações que buscam ser competitivas e rentáveis:

(i) primeiro, as empresas devem renovar constantemente seus estoques de habilidades e conhecimento, tanto buscando novos conhecimentos como aperfeiçoando os já existentes, o que Teece, Pisano e Shuen (*apud* SARAIVA, 2007) denominam capacidades dinâmicas;

(ii) segundo, as empresas devem prever novos rumos tecnológicos mesmo antes de terem informações consistentes acerca dos potenciais retornos desses recursos correndo o risco deles atenderem ou não as expectativas do mercado Ghemawat (*apud* SARAIVA, 2007).

As capacidades dinâmicas são construídas a partir dos recursos pertencentes à firma e influenciadas pelas mudanças de fora para dentro da firma (*apud* SCHEMES, 2002). Além disso, tal teoria considera como premissa básica o conhecimento como principal fator de vantagem competitiva. (GOHR, 2005).

Vasconcelos e Cyrino (*apud* GOHR, 2005) contribuem para o estudo das capacidades dinâmicas referindo-se às firmas como sendo um conjunto de recursos, o que implica no estudo dos processos de decisão, as ações realizadas e suas conseqüências gerenciais em relação à formação, conservação e distribuição de recursos.

Gohr (2005) também refere-se às capacidades dinâmicas como a habilidade da firma de renovar, aumentar e adaptar sua competência essencial em longo prazo. Assim, o conhecimento pode ser usado como recurso estratégico, pois é um recurso não imitável.

Algumas empresas criam e mantêm vantagem competitiva mesmo em um ambiente mutante. Essa habilidade de se manter competitiva no mercado é denominada, segundo Teece e Pisano (*apud* SCHEMES, 2002), por capacidade dinâmica da empresa. Os mesmos autores propõem a divisão das capacidades dinâmicas em três categorias distintas: processos, posições e trajetórias. Por processo, os autores se referem ao modo como as coisas são feitas dentro da empresa, seu processo de aprendizado; por posição refere-se às habilidades tecnológicas, propriedade intelectual, base de consumidores e relações externas com fornecedores; e, por fim, por trajetória, as opções estratégicas da empresa.

2.5.3 Teoria da aprendizagem organizacional

O conhecimento é vital para as organizações e assume uma série de definições (GOHR, 2005). Assim, em um ambiente de grande competição, é primordial o aperfeiçoamento constante dos recursos e das competências da empresa, com vistas a desenvolver novas estratégias que atendam as crescentes necessidades dos clientes. Para tanto, o conhecimento passa a ser fundamental e um dos recursos estratégicos mais importantes para as firmas. O conhecimento organizacional conforme destacado no início desse capítulo, pode ser caracterizado como um recurso intangível, proveniente da experiência das pessoas que fazem parte da organização.

O desenvolvimento de novas estratégias envolve a participação de uma série de conhecimentos, alinhados às competências da firma que orientam as melhores práticas a serem tomadas para que a organização seja competitiva e lucrativa.

Hamel e Prahalad (*apud* GOHR, 2005) explicam que para a formulação de estratégias necessita-se de conhecimento e, para o desenvolvimento do conhecimento precisa-se de competências. Entretanto, para o desenvolvimento de estratégias, se faz necessário a aprendizagem organizacional, sendo imprescindível a colaboração de todos os funcionários na fase de identificação, desenvolvimento e implementação de novas competências. Nonaka e Takeuchi (*apud* GOHR, 2005) afirmam que nas organizações, tanto os gerentes de nível inferior como os trabalhadores de linha de frente são

fundamentais na identificação e implementação de novas competências. Esses funcionários, segundo os autores acima citados, são de fundamental importância para a aprendizagem organizacional.

O aprendizado organizacional contribui significativamente para o desenvolvimento das competências essenciais, que precisam estar em constante processo evolutivo. Essas competências são definidas como o aprendizado grupal na organização, envolvendo o desenvolvimento de novas tecnologias e habilidades que unem todos os indivíduos da empresa de modo a compartilhar conhecimentos e aproveitar novas oportunidades Ruas (*apud* SCHEMES, 2002).

As competências essenciais são citadas por Ruas (*apud* SCHEMES, 2002) como sendo as competências que diferenciam a empresa de concorrentes e clientes e que devem estar presentes em todos os setores da organização, envolvendo todas as pessoas e grupos mesmo que em intensidades diferentes.

Enfim, pode-se dizer que as competências essenciais não enfraquecem com o uso e sim aumentam à medida que são utilizadas e compartilhadas dentro da organização (SCHEMES, 2002).

O processo de aprendizado contínuo favorece o desenvolvimento de competências essenciais que colaboram para o aperfeiçoamento dos produtos existentes e de novos produtos além de reduzir custos e tornar a firma mais competitiva em longo prazo.

Para que as organizações possam desenvolver estratégias que lhe possibilitem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis é necessário que as mesmas identifiquem seus recursos e competências organizacionais.

2.6 Análise dos recursos e competências organizacionais

Existem na literatura vários modelos que auxiliam as organizações a reconhecerem a importância dos recursos e das competências organizacionais. Nessa seção serão apresentados alguns desses modelos.

2.6.1 Modelo VRIO

Através da análise VBR é possível desenvolver um conjunto de ferramentas que avaliam os diferentes tipos de recursos de uma empresa bem como seu potencial de gerar vantagem competitiva. Dentre essas ferramentas a que mais se destaca é o modelo VRIO

(Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) (BARNEY; HESTERLY, 2007), que identifica as forças e fraquezas internas de uma empresa.

O modelo VRIO tem como base a análise de quatro questões fundamentais inerentes aos recursos e competências das empresas: as questões do Valor, da Raridade, da Organização e da Imitabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2007). A seguir, maiores detalhes sobre cada um desses aspectos:

a) A questão do valor

Barney e Hesterly (2007) caracterizam a questão valor como a capacidade da empresa de explorar oportunidades ambientais e neutralizar ameaças externas. O valor do recurso ou competência pode ser avaliado através da análise da cadeia de valor. Para Porter (*apud* SANTOS, 2006), para agregar valor a seus clientes uma empresa é apoiada por diferentes atividades ou funções (operações, recursos humanos, finanças, marketing entre outros). Assim, cada unidade deve determinar qual sua contribuição para a consecução dos objetivos da estratégia competitiva.

Saber se um recurso é realmente valioso e colabora para que a empresa explore oportunidades e evite ameaças externas pode exigir informações operacionais detalhadas que podem não estar disponíveis prontamente. Outras vezes, o impacto dos recursos e competências pode não ser observado por um tempo. Um modo de saber se os recursos e competências são realmente valiosos para uma empresa é examinar o impacto em suas receitas e despesas. Empresas que utilizam seus recursos e competências para explorar oportunidades e evitar ameaças terão lucros maiores ou despesas menores, ou ainda, ambos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

b) A questão da raridade

A questão da raridade, ainda na ótica dos autores citados anteriormente, avalia o número de empresas concorrentes que têm acesso aos recursos e competências necessários para que as organizações implementem suas estratégias. Apenas quando os recursos não são controlados por vários concorrentes é que podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva. Mesmo um recurso que seja considerado valioso, mas que vários concorrentes o detenham, não pode ser considerado fonte de vantagem competitiva, mas sim, fonte de paridade competitiva.

Em geral, contanto que o número de empresas que possuem determinado recurso ou capacidade valioso seja menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor, um recurso ou capacidade pode ser considerado raro e uma fonte potencial de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 73).

c) A questão da imitabilidade

Organizações que detém recursos raros e valiosos são normalmente inovadores estratégicos, pois, conseguem implementar estratégias através de recursos e competências relevantes não disponíveis aos seus concorrentes. Contudo, recursos raros e valiosos só podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável se as empresas concorrentes enfrentam barreiras de custos para obtê-las ou desenvolvê-las, caracterizando a questão da Imitabilidade do modelo VRIO (BARNEY; HESTERY, 2007).

Ainda segundo os autores, as imitações podem ocorrer de duas maneiras: duplicação direta ou substituição. Na duplicação direta uma empresa concorrente busca oferecer o mesmo produto já existente no mercado de modo a atrair os clientes da empresa duplicada. A substituição busca oferecer uma alternativa aos produtos já existentes. Se o custo de duplicação ou substituição for muito alto para as empresas imitadoras as empresas que detém os recursos e competências gozarão de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

d) A questão da organização

Empresas com recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem perder sua vantagem competitiva se não estiverem organizadas para aproveitar ao máximo sua capacidade produtiva. A questão da organização envolve inúmeros componentes da empresa, como a estrutura formal de reporte, a sua política de remuneração, o sistema de controle gerencial e a cultura da empresa que, combinadas, contribuem para que se aproveite ao máximo as potencialidades da organização.

Para que um recurso seja considerado estratégico e contribua para que a empresa obtenha vantagem competitiva é necessário que ela atenda as quatro questões básicas do modelo VRIO ilustradas no quadro 3 a seguir:

QUESTÃO	RESPOSTA
A questão do valor: o recurso permite que a empresa neutralize ameaças ambientais ou explore oportunidades ambientais?	Se a empresa responder sim, seus recursos e competências são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Se uma empresa responde não, esses recursos e competências são considerados fraquezas.
A questão da raridade: o recurso é controlado atualmente por quantas empresas concorrentes?	Se o recursos é controlado por um número limitado de empresas o recurso pode ser uma fonte de vantagem competitiva caso contrário ele deve ser ao menos valioso suficiente para que a empresa obtenha paridade competitiva.
A questão da Imitabilidade: as empresas que não possuem o recurso enfrentam alguma limitação para obter ou desenvolver o recurso?	Empresas que possuem recursos raros e valiosos são habitualmente inovadores estratégicos. No entanto, recursos organizacionais raros a valiosos só podem ser considerados fonte sustentável de vantagem competitiva se as empresas que não os possuem enfrentam desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolve-los comparadas às empresas que já os possuem.
A questão da organização: a empresa esta organizada de forma a dar suporte á exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?	Não basta a organização possuir recursos raros, valiosos e difíceis de imitar se sua estrutura funcional não esta organizada de modo a usufruir ao máximo o potencial de seus recursos e competências.

Quadro 3: Questões relativas a importância dos recursos e capacidades da empresa
Fonte: elaborado pelo autor baseado em Barney e Hesterly (2007).

Quanto ao potencial que avalia o retorno associado à exploração de recursos e competências identificando a futura situação da empresa é apresentada a seguir no quadro 4 apoiada no modelo VRIO.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Quadro 4: Aplicação do modelo VRIO
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), se um recurso ou competência não é valioso para organização ele não colaborará para que se selecione ou implemente estratégias que neutralizem ameaças externas ou proporcione oportunidades a serem aproveitadas. Organiza-se para explorar recursos e competências não valiosos será desdioso para a empresa o que implica em desvantagem competitiva. Se a empresa possui recursos ou competências valiosas, porém, não raras ou custosas de imitar ela conseguirá ter paridade competitiva ao implementar suas estratégias. Se não aproveitar esses recursos poderá ter desvantagem entre seus concorrentes. Assim, recursos e competências valiosas, mas não raras, podem ser consideradas forças organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ainda de acordo com os autores recém citados, recursos e competências valiosos e raros, mas, não custosos de imitar podem proporcionar vantagem competitiva temporária. Os concorrentes ao perceberem que estão sendo ultrapassados por não oferecerem produtos e serviços diferenciados buscaram implementar seja por meio da duplicação direta ou substituição os recursos e competências que viabilizam vantagem competitiva. Contudo, a empresa que se utilizou desses recursos raros e valiosos primeiro gozará da vantagem do pioneirismo. Esse tipo de recurso ou capacidade é considerado uma força organizacional ou competência diferencial.

Barney e Hesterly (2007) também afirmam que quando uma empresa possui recursos e competências raros, valiosos e custosos de imitar ela usufruirá de vantagem competitiva sustentável. Os concorrentes que tentarem adquirir esses recursos e competências encontrarão dificuldades para adquirir ou desenvolver esses recursos e, mesmo que consigam, terão elevados custos o que as colocariam em desvantagem competitiva. Esses recursos e competências podem ser visto como forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

Enfim, a questão da organização refere-se ao modo como as empresas exploram recursos raros, valiosos e difíceis de imitar, sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas paridade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva. Para verificar se recursos e competências contribuem para a formação de forças e fraquezas organizacionais, pode-se observar o quadro 5.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Fraqueza
Sim	Não	*****	*****	Força
Sim	Sim	Não	*****	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Quadro 5: Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80).

2.6.2 Identificação das competências essenciais

Para ser capaz de identificar as competências essenciais é necessário descobrir porque as empresas alcançam resultados superiores e quais são as competências

diferencias que permitem que se sustentem tais resultados (OLIVEIRA JR, *apud* SCHEMES, 2002).

Identificar e explorar o tema competências no cenário competitivo moderno, em que o ciclo industrial evolucionário tem sido extremamente acelerado, significa compreender que as empresas necessitam identificar e aprofundar o entendimento sobre a origem de suas vantagens competitivas. (TAMPOE, *apud* SCHEMES, 2002, p. 48)

As empresas estão sujeitas a várias armadilhas quanto à identificação das competências essenciais, as mais comuns são citadas por Prahalad e Hamel (2005) conforme se verifica a seguir:

a) A primeira é a delegação dessa tarefa à comunidade técnica da firma. Essa atividade deve incorporar toda a gerência da empresa e não somente um grupo específico, pois, o grupo tende a direcionar o conceito das competências essenciais de modo a adquirir reconhecimento e recursos. Os mesmos autores afirmam ainda que “A tarefa de descobrir as competências essenciais de uma empresa não pode ser delegada pela gerência sênior, nem pode ser concluída em uma reunião de um ou dois dias fora do local de trabalho” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.259).

b) Segundo, as empresas não conseguem alinhar o valor percebido pelo cliente com suas competências fundamentais. O entendimento dessa ligação entre competências e benefícios é fundamental para a definição das competências realmente importantes para firma.

Ainda na visão de Prahalad e Hamel (2005), para que as competências essenciais possam se desenvolver na organização e tornar-se uma fonte de vantagem competitiva, ela precisa atender a cinco tarefas fundamentais da administração das competências.

- a) Deve-se identificar quais são as competências essenciais existentes.
- b) Definir uma programação de aquisição das competências essenciais.
- c) Aprimorar as competências essenciais.
- d) Fazer uma distribuição correta das competências essenciais.
- e) Cuidar das competências essenciais para que elas sejam sempre fonte de vantagem competitiva.

A figura 2 ilustrada a seguir mostra algumas etapas que podem orientar na identificação das competências essenciais das firmas na visão de Kenndy (*apud* SCHEMES, 2002).

O processo começa com a análise minuciosa do fluxo de receitas líquida da empresa e a identificação dos produtos e serviços aos clientes. Logo após identifica-se

quais são os produtos e serviços que causam impacto significativo na receita da empresa. Na próxima etapa os produtos que mais contribuem para as receitas da empresa são divididos em partes constituintes para a identificação de tecnologias, habilidades das pessoas, processos e estratégias que proporcionam produtos e serviços essenciais a empresa.

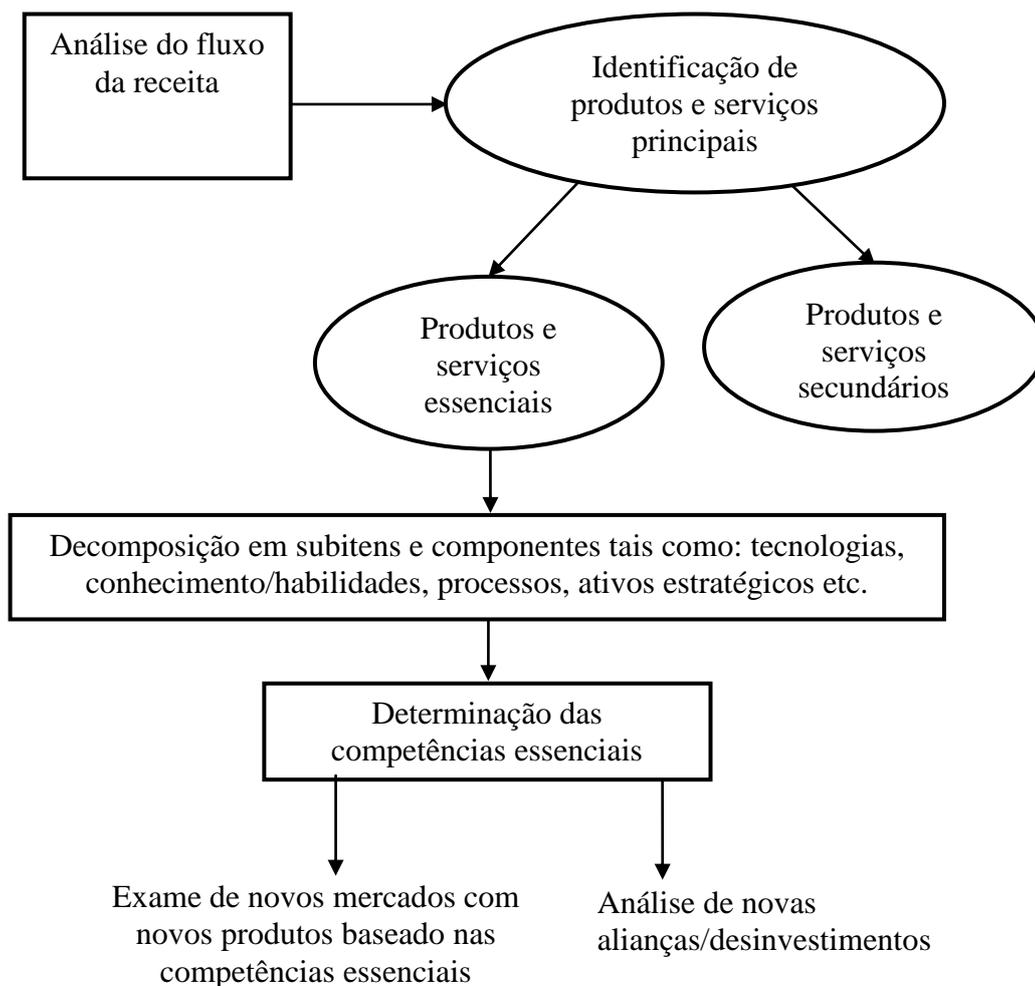


Figura 2: Fluxograma para identificação de competências essenciais.
Fonte: Schemes (2002, p.50).

Outro modelo que permite a identificação das competências é desenvolvido por Santos (2006) que trata os recursos e os processos que realmente são importantes para a formação das competências como “chave”, assim os recursos e competências que verdadeiramente são formadores da competência são considerados chave para essa competência, conforme pode ser observado no quadro 6 a seguir.

COMPETÊNCIA							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS					
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência
PROCESSOS- CHAVE	ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE			ATIVIDADES DE RETAGUARDA			

Quadro 6: Avaliação da versatilidade da competência.
Fonte: Santos (2006, p.166) adaptado pelo autor.

2.6.3 Avaliação das competências organizacionais

Para avaliar as competências organizacionais adotou-se os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que avaliam as competências quanto ao seu valor, à sua sustentabilidade e à sua versatilidade. A seguir, maiores detalhes sobre cada um desses aspectos na visão de Santos (2006).

a) Valor: competências valiosas são aquelas que contribuem para a vantagem competitiva da firma, constituídas a partir de recursos raros e escassos que possibilitam captar oportunidades do mercado e afastar ameaças ambientais. Competências valiosas agregam mais valor para clientes, o que reflete positivamente nos lucros da empresa.

b) Sustentabilidade: competências sustentáveis são aquelas que mantêm seu valor por longo tempo. Para tanto, essas competências devem ser de difícil imitação pelos concorrentes. Outro fator que diminui a possibilidade de perda de sustentabilidade da competência é sua dificuldade de substituição por outras competências, sendo que a melhor situação é a que nenhuma outra competência consiga proporcionar a mesma vantagem competitiva que ela garante.

c) Versatilidade: é a capacidade da competência de se transferir para outras áreas da empresa e até para outros negócios, ou seja, o conhecimento contido em uma competência pode ser utilizado de formas diferentes que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

Para avaliar a importância das competências de acordo como os critérios apresentados, pode-se utilizar o conteúdo presentes nos quadro 7, 8 e 9. Desenvolvidos por Mills *et al* e adaptados do Santos (2006).

COMPETÊNCIA	AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA					Desconhecido	Não aplicável	
	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo			
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?								
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?								
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?								
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum			
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável			
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?								
Resumo do valor	Negativo		Baixo		Médio		Alto	Desconhecido

Quadro 7 : Avaliação do valor da competência.
Fonte: Santos (2006, p.165).

COMPETÊNCIA								
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos			
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%			
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano			
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
Resumo da sustentabilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida	

Quadro 8: Avaliação da sustentabilidade da competência.

Fonte: Santos (2006, p.166)

COMPETÊNCIA		AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA					Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente			
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente			
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo			
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês			
A organização tem um conhecimento explicito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente			
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida		

Quadro 9: Avaliação da versatilidade da competência.

Fonte: Santos (2006, p.166)

2.6.4 Recursos e competências organizacionais como fonte de vantagem competitiva

Os recursos e as competências que podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva são aqueles que segundo Barney e Hesterly (2007) permitem que a empresa explore oportunidades externas e evitem ameaças externas.

Conforme já abordado, não são todos os recursos e competências que contribuem para a vantagem competitiva das empresas, para tanto, esses recursos e competências devem ser de difícil acesso aos concorrentes, sendo de difícil obtenção, cópia ou desenvolvimento.

O modelo VBR permite a empresa implementar estratégias que diferenciam a empresa num ambiente dinâmico e competitivo, mas em contrapartida, revela a necessidade de duas características básicas:

(i) primeiro, ela deve renovar constantemente seus estoques de recursos e habilidades, tanto aprendendo novos quanto aperfeiçoando os já existentes;

(ii) segundo, deve prever tendências tecnológicas e desenvolver novos produtos mesmo sem ter a certeza dos possíveis retornos futuros TEECE; PISANO e SHUEN (*apud* SARAIVA, 2007).

Barney e Hesterly (2007) caracterizam uma empresa que possua vantagem competitiva como aquela que consegue gerar maior valor econômico que seus concorrentes, e, os mesmos autores definem valor econômico como sendo “a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços” (BARNEY E HESTERLY, 2007, p.10).

Enfim, para que uma organização desenvolva vantagens competitivas que são sustentáveis ao longo do tempo é de fundamental importância que elas reconheçam aqueles recursos e competências que influenciam e são responsáveis por essa vantagem.

2.7 Síntese dos estudos sobre recursos e competências

Com base na revisão da literatura observa-se que recursos e competências são termos muito próximos. Contudo os recursos são a base sobre a qual se formam as competências, e essas competências combinadas com o esforço de coordenar os recursos, habilidades e tecnologias são chamadas de competências essenciais.

Os recursos e competências organizacionais são de grande importância para as empresas que buscam se diferenciar das demais e gerar vantagem competitiva. A visão da firma baseada em recursos tem como objetivo entender como empresas semelhantes, competindo no mesmo setor, conseguem obter resultados diferenciados.

Outras teorias como a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria da aprendizagem organizacional contribuem significativamente para que as firmas possam aprimorar constantemente seus recursos e competências de modo a atender as perspectivas do mercado e se manterem competitivas.

Para a elaboração desse capítulo foi utilizado conceitos elencados principalmente de autores como Barney e Hesterly (2007), assim como Prahalad e Hamel (2005), autores que são referência quanto ao estudo da importância dos recursos e das competências para as organizações. Contou ainda, com a contribuição de vários trabalhos relacionados sobre formas de obter vantagem competitiva através dos recursos e das competências.

3. METODOLOGIA

Preparar e desenvolver uma pesquisa requer planejamento cauteloso, conceituações consistentes e apoiadas em conhecimentos já existentes (SILVA; MENEZES, 2001).

As mesmas autoras explicam que a metodologia serve para guiar a pesquisa no caminho certo, onde se possa ter uma visão criativa e instigante acerca de novos conhecimentos. “Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global de espírito” (SILVA; MENEZES, 2001, p.9).

Andrade (1993) contribui para esse conceito referindo-se a metodologia como um conjunto de métodos ou caminhos utilizados na busca de conhecimento.

No presente capítulo, são abordados aspectos referentes aos procedimentos metodológicos necessários para a elaboração da pesquisa, assim, como é contextualizada a classificação quanto a sua metodologia, a sua aplicabilidade, a abordagem em relação ao problema e os procedimentos utilizados para a fundamentação teórica. Conterá ainda, uma breve descrição da unidade de análise. Ao final é apresentado o cronograma de atividades.

3.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa quanto a sua aplicabilidade sugere uma pesquisa aplicada, pois, de acordo com Santos e Gohr (2010), é aquela que gera conhecimentos que buscam solucionar problemas práticos.

Em relação à abordagem do problema a pesquisa pode ser considerada qualitativa. Esse tipo de pesquisa nasceu da necessidade de explorar informações sobre a vida dos povos de uma forma mais ampla que a pesquisa objetiva não consegue explorar, (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Silva e Menezes (2001, p.20) neste tipo de trabalho existe uma “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito”.

Quanto aos objetivos desta pesquisa pode-se classificá-la como descritiva e explicativa. Descritiva porque os dados são classificados e interpretados sem que o pesquisador os manipule (ANDRADE, 1994). A mesma autora ressalta que uma das características básicas da pesquisa descritiva é a técnica de coletar dados, que se dá principalmente através de questionários e de observação sistêmica.

A pesquisa também se caracteriza como explicativa, pois, além de registrar as informações colhidas, ela busca entender também as suas causas (ANDRADE, 1994).

Em relação aos procedimentos utilizados nesse trabalho optou-se por coleta de informações de fonte tanto bibliográfica como documental. Para Andrade (1994, p. 99) a fonte de pesquisa bibliográfica é caracterizada pelas fontes secundárias de coletas de dados, ou seja, “livros e outros documentos bibliográficos”. Enquanto que a pesquisa documental “baseia-se em documentos primários”, que são aqueles que ainda não foram utilizados como fonte de pesquisa.

Ainda sobre os procedimentos utilizados, baseou-se em um estudo de caso que, nas palavras de Triviños (1987, p. 133) “refere-se uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Complementarmente a essa definição, Yin (2005) sugere o estudo de caso para estudar fenômenos contemporâneos da vida real quando se faz necessário responder questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”.

3.2 Unidade de análise

A pesquisa foi desenvolvida tendo como objeto de estudo uma empresa do setor sucroalcooleiro do estado de Mato Grosso do Sul. A seleção da empresa se deu em função da acessibilidade.

A empresa estudada se instalou no município de Dourados no ano 2007 e produz açúcar, álcool e energia elétrica. Gera atualmente 2700 empregos diretos e 1000, indiretos ocupando uma área de 1,6 há.

Para analisar de que forma os recursos e as competências contribuem para a vantagem competitiva da empresa objeto de estudo, foi feita uma entrevista com dois agentes da organização no período 08/09/2010 a 20/09/2010: um supervisor de novos projetos (denominado de entrevistado 1) e um analista da qualidade (denominado entrevistado 2) . Foram necessários realizar entrevistas com pessoas diferentes da organização, tendo em vista que as respostas de apenas um não seria suficiente para responder ao problema de pesquisa. Entretanto, convém destacar que os resultados refletem a opinião desses pesquisados.

É interessante ressaltar que o pesquisador teve muita dificuldade de realizar as entrevistas, pois os gerentes contatados não tiveram uma boa receptividade para o

desenvolvimento da pesquisa. Depois de algumas tentativas, foi possível realizar as entrevistas.

3.3 Coleta e análise de dados

Yin (2005) defende que analisar as informações de um estudo de caso é tarefa difícil devido às estratégias e as técnicas existentes não estarem bem definidas.

Para coletar os dados foram utilizadas as seguintes fontes: entrevista estruturada e observação passiva.

A entrevista estruturada conforme pode ser observada no apêndice 1, foi utilizada para verificar de que forma os recursos e as competências contribuem para a vantagem competitiva da empresa objeto de estudo. A entrevista estruturada, de acordo com Santos e Gohr (2010) visa a obtenção de dados uniformes de pesquisa.

Para a análise dos dados desse trabalho pretende-se relacionar as informações documentais, com as colhidas na entrevista e complementadas com a observação passiva de modo a responder o problema de pesquisa sugerida no capítulo 1. Esse processo de cruzamento de informações é chamado por Yin (2005) como triangulação de dados. “A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 1987, p. 138).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas foi adotada a análise de conteúdo, referente a uma técnica que permite a descrição objetiva e sistemática do conteúdo a ser abordado. São procedimentos necessários para a realização da análise a definição das categorias de análise, das unidades de análise e decisão referentes aos procedimentos de quantificação do material bibliográfico (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008).

3.4 Limitações do método e delimitação da pesquisa

A pesquisa fica limitada a um estudo de caso, abordado de modo qualitativo, que se baseará principalmente nos dados fornecidos pela organização, bem como de seus entrevistados, com o intuito de não só identificar e caracterizar os recursos e competências em termos de raridade, valor, não imitabilidade e sua organização na

empresa, mas, também analisar como esses recursos contribuem para a vantagem competitiva da organização.

Yin (2005, p. 26) sugere o estudo de caso ao se examinar acontecimentos contemporâneos, “mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. O mesmo autor cita algumas preocupações ao se adotar o método estudo de caso:

a) Uma das principais preocupações é a falta de rigidez no trato com as informações. Muitos pesquisadores se equivocaram ao adotar a estratégia de estudo de caso não seguindo procedimentos sistemáticos ou aceitando informações tendenciosas.

b) Outra preocupação ao se adotar essa estratégia é a falta de base para fazer generalizações científicas. “como você pode generalizar a partir de um caso único” (p.29).

c) Por fim, uma terceira reclamação a esse método é a demora para se finalizar a pesquisa o que geralmente resulta em vários documentos ilegíveis.

A pesquisa qualitativa também apresenta algumas limitações. Por exemplo, não pode ser traduzida em números, a interpretação do pesquisador é fundamental para a conclusão da pesquisa (SILVA; MENEZES, 2001). A pesquisa qualitativa também segue uma única rota de investigação, ou seja, há pouco esforço para a definição das variáveis estudadas. Complementarmente a isso a pesquisa qualitativa exige longo período para seu término, geralmente é desenvolvida por meio de pequenas amostras e, para seu bom aproveitamento, exige entrevistadores habilidosos, (BOECHAT; FERREIRA; COSTA, 2008).

Em relação à delimitação, pode-se dizer que esta pesquisa possui as seguintes delimitações:

a) Em relação ao tempo (trabalho será desenvolvido no período de julho a outubro, portanto, qualquer acontecimento fora desse período não será considerado na pesquisa).

b) Em relação ao espaço: por se tratar de um estudo de caso, este trabalho delimita-se ao estudo dos recursos e competências de uma organização do setor sucroalcooleiro da região da Grande Dourados. Portanto, os resultados não são possíveis de generalizações.

3.5 Roteiro de investigação

Os recursos da firma objeto de estudo serão identificados utilizando-se o modelo de Barney e Hesterly (2007) que classificam os recursos em quatro tipos, recursos financeiros; recursos físicos; recursos individuais e recursos organizacionais. Os mesmos recursos serão avaliados através do modelo VRIO que avalia os diferentes tipos de recursos de uma empresa bem como seu potencial de gerar vantagem competitiva.

Quanto à identificação das competências, o modelo descrito em Kenndy (*apud* SCHEMES, 2002) não mostra a proposta mais adequada, pois, embora a empresa seja de grande porte são oferecidos poucos produtos ao mercado. Para tanto, será utilizado o modelo de Santos, (2006) para identificação das competências da empresa. Para avaliação das competências organizacionais será utilizado os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que avaliam as competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade.

Tomando como base o exposto, a pesquisa foi desenvolvida por meio da execução das seguintes etapas (o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice 1 do trabalho):

- a) Caracterizar os recursos: para caracterizar os recursos da organização objeto de estudo, será utilizado o modelo Barney e Hesterly (2007) que consideram que os recursos são todos os atributos controlados pela empresa. Tais recursos, segundo os autores, são divididos em tangíveis e intangíveis.
- b) Caracterizar as competências: as competências serão identificadas utilizando-se o modelo de Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que trata os recursos que realmente são importantes para a formação das competências. Também foram adotados os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* Santos, 2006) que avalia as competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade.
- c) Será utilizada a ferramenta VRIO para analisar os recursos quanto ao seu valor, raridade, imitabilidade e organização, bem como orientar quanto à sua capacidade de gerar vantagem competitiva, paridade competitiva, desvantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável.

No capítulo a seguir será apresentada uma breve contextualização da organização objeto de estudo. Posteriormente, no mesmo capítulo serão descritos os recursos e competências da organização, assim como as suas contribuições para as vantagens competitivas da empresa.

4. ANÁLISE DOS RECURSOS E DAS COMPETÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS

4.1 Informações gerais do setor

Uma série de acontecimentos ocorridos a partir de 2003 como a invasão do Iraque pelos EUA, o furacão Katrina que devastou a região sul dos EUA em 2005 revelando a gravidade do aquecimento global, e o elevado preço do petróleo resultou em uma maior relevância acerca do desenvolvimento de novas fontes renováveis de energia (CONAB, 2008).

O Brasil por ter tradição na produção de etanol e por possuir excelentes condições para produzir em grande escala esse produto tornou-se uma referência internacional nas discussões sobre a matéria.

Alinhado a esses acontecimentos e com a necessidade de estimular a utilização de etanol que no país na década de 1980 teve seu auge, o governo brasileiro e o setor produtivo buscaram maneiras de preservar o álcool etílico como um combustível alternativo para os consumidores e assegurar sua permanência no futuro (CONAB, 2008).

A saída encontrada pela iniciativa, tanto pública, quanto privada, envolvida nessa questão foi o lançamento do veículo do tipo *flexfuel* que estimulado pela alta da gasolina em 2004 tornou-se um sucesso de vendas no país, cujos níveis atuais de participação dos veículos novos vendidos chegam a 92% (CONAB, 2008).

De acordo com estudos feitos pelo Brasil (2008) o etanol pode ser produzido através de várias fontes de matéria orgânica renovável (biomassa) que possuem amido como trigo, beterraba e milho. No Brasil, o etanol é produzido da cana-de-açúcar a um custo competitivo e substitui atualmente metade da gasolina. Isso é possível a partir da criação do Proálcool, programa lançado no país na década de 1970 para reduzir a dependência da importação de petróleo.

O álcool é um produto aceito mundialmente como combustível. Essa aceitação, de acordo com Brasil (2005) se deve a três fatores:

- a) Natureza intrínseca do álcool como combustível.

O álcool é um combustível versátil, seguro e eficiente, pode ser facilmente produzido em grande escala e tem preço competitivo em relação aos preços do petróleo

b) Facilidade de operar a substituição da gasolina.

Misturado com a gasolina o álcool não necessita de alterações importantes no sistema de armazenamento, transporte e uso do combustível principal, do mesmo modo não é necessário alterar os motores dos veículos que passam a utilizá-lo.

c) Proporciona sensíveis ganhos ambientais.

Com a adição do etanol na gasolina há uma melhor oxigenação do combustível, o que melhora sua combustão e, por ser de origem natural e renovável ao substituir um combustível fóssil diminui a emissão de monóxido de carbono na atmosfera.

De acordo com o Brasil (2005) o país utiliza o etanol de duas formas: como álcool etílico hidratado e álcool etílico anidro. O hidratado é utilizado em motores próprios para o álcool e o anidro é misturado com a gasolina numa proporção de 20 a 25%.

Essas duas formas de utilização fazem do país o maior consumidor do produto no mundo, acrescenta-se a isso, a novidade lançada no mercado brasileiro em 2003 os veículos do tipo combustível flexível que utiliza somente álcool etílico hidratado como também somente a gasolina convencional ou ainda mistura de ambos em qualquer proporção alimentam a produção de etanol no país de acordo com as Diretrizes de política de agroenergia (BRASIL, 2005).

4.2 Descrição da empresa objeto de estudo

De acordo com os entrevistados, no dia 1 de março de 2007 atraídos pela expansão do mercado sucroalcooleiro no país, dois grandes grupos uniram-se para produzir álcool, açúcar e energia elétrica no município de Dourados, dando origem a uma usina de açúcar e álcool. O local fora escolhido devido à abundante mão-de-obra qualificada na região, boa logística de escoamento e condições econômicas do local. A empresa está instalada na Zona rural do município de Dourados-MS, distante 15 km da sede do município e ocupa 1,6 há. Segundo os entrevistados, atualmente a organização emprega 2.700 trabalhadores diretos, aproximadamente 1000 indiretos e apóia-se em quatro vertentes: gestão de pessoas, responsabilidade sócio-ambiental, tecnologia de informação, e equipamentos de última geração. Dentre os produtos produzidos e comercializados pela empresa objeto de estudo, destacam-se:

- Álcool etílico hidratado combustível;
- Álcool etílico anidro combustível;

- Açúcar Tipo VHP;
- Energia elétrica.

Ainda de acordo com as informações obtidas na pesquisa de campo, a empresa tem como missão “contribuir para o suprimento energético global, utilizando energia renovável, dentro de um modelo sustentável econômico, ambiental e socialmente”. Sua visão é “diferenciar-se, através da excelência na gestão e no relacionamento com parcerias, visando ser referência no setor em que atua”.

4.3 Recursos e competências da organização objeto de estudo

Nessa seção serão apresentados os recursos e as competências identificados durante as entrevistas realizadas na empresa objeto de estudo no período 08/09/2010 a 20/09/2010. Para avaliação das competências organizacionais foi utilizado os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que avaliam as competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade. Os recursos foram identificados de acordo com o modelo de Barney e Hesterly (2007) que dividem os recursos em financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Dos mesmos autores será utilizado o modo de avaliação dos recursos o modelo VRIO. O modelo VRIO analisa os recursos quanto ao seu valor, sua raridade, imitabilidade e organização.

É interessante destacar que o entrevistado 1 contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa até o ponto em que foi possível identificar os recursos da organização objeto de estudo.

4.3.1 Caracterização dos recursos

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas realizadas podem-se identificar quatro tipos de produtos oferecidos ao mercado que são:

- Álcool etílico hidratado;
- Álcool etílico anidro combustível;
- Energia elétrica;
- Açúcar.

Dentre estes, os que mais geram receita à empresa é a produção de energia elétrica, que é vendida às empresas distribuidoras. Para produzir seus produtos, a

empresa conta com uma série de fornecedores sendo o mais relevante o fornecedor de terras para o cultivo da cana de açúcar.

Os entrevistados classificaram os recursos da empresa em financeiros, físicos, individuais e organizacionais, conforme pode ser visualizado no quadro 10 ilustrado a seguir.

RECURSOS	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Recursos financeiros	Os recursos financeiros são oriundos de financiamento junto ao BNDS e recursos próprios sendo que predominantemente são próprios.
Recursos físicos	Layout da planta, alta tecnologia dos equipamentos, sistema ERP Oracle de gestão financeira e localização privilegiada.
Recursos individuais	A liderança é exercida por funcionários experientes e o treinamento é constante.
Recursos organizacionais	A empresa não conta com uma cultura organizacional forte na qual os indivíduos se empenhem para melhorar a produtividade, existem funções bem definidas e um planejamento para que os colaboradores tenham um plano de cargos e salários e uma política de premiação que os incentivem a serem mais produtivos.

Quadro 10: Recursos da empresa.

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à dificuldade em adquirir recursos numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) os recursos ficaram assim classificados (ver quadro 11).

Recursos	Grau de importância “dificuldade em adquirir recursos”
Recursos financeiros	(1)
Recursos físicos	(2)
Recursos individuais	(5)
Recursos organizacionais	(4)

Quadro 11: Grau de importância dos recursos da empresa “dificuldade em adquirir recursos”.

Fonte: Pesquisa de campo.

Pode-se verificar que os recursos físicos e financeiros, apesar de não serem difíceis de serem adquiridos, estes, na visão dos entrevistados, são os que mais contribuem para uma maior rentabilidade e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva da organização.

Em relação à importância dos recursos para que a empresa possa produzir seus produtos também avaliada numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) foi assim representada pelos entrevistados (quadro 12).

Recursos	Grau de importância dos recursos para a produção
Recursos financeiros	(5)
Recursos físicos	(4)
Recursos organizacionais	(3)
Recursos individuais	(2)

Quadro 12: Grau de importância dos recursos para a produção.

Fonte: Pesquisa de campo.

Relacionando a dificuldade em adquirir recursos com a importância desses recursos para a empresa percebe-se uma relação desproporcional na visão dos entrevistados, pois os recursos mais importantes não são os mais difíceis de serem adquiridos. Um exemplo é o recurso financeiro que é de fácil aquisição e de grande relevância para a fabricação dos produtos pela empresa. Essa relação também é percebida quanto à dificuldade em adquirir recursos individuais, não é o recurso mais relevante, mas é de difícil aquisição.

4.3.2 Análise dos recursos de acordo com o modelo VRIO

Para avaliar o valor dos recursos identificados na pesquisa de campo, utilizou-se a visão de Barney e Hesterly (2007) que defendem que se um recurso não é valioso para organização ele não colaborará para que se selecione ou implemente estratégias que neutralizem ameaças externas ou proporcione oportunidades. Com essa idéia constatou-se que o único recurso que agrega valor para a empresa, fazendo com que se explorem oportunidades e neutralize ameaças é o recurso financeiro, pois a empresa tem facilidade em consegui-lo o que permite que se explore oportunidades, como disse o entrevistado 1: “o que nós precisamos nós temos, basta mostrar o ganho futuro”. Já o entrevistado 2 fez a seguinte afirmação em relação aos recursos financeiros: “os investimentos são abundantes”. As afirmações dos entrevistados corroboram com a questão do valor do “recurso financeiro”.

Quanto à avaliação da raridade tomando como referência a visão de Barney e Hesterly (2007) destacou-se o recurso financeiro como sendo um recurso de dificuldade razoável pelos concorrentes de serem adquiridos. Os demais recursos não são controlados por um pequeno número de empresas devido os produtos ofertados serem *commodities*.

Referindo-se a imitabilidade percebe-se que os recursos estão disponíveis da mesma maneira a todos os participantes do setor, alterando-se somente, a forma de utilizá-los. As empresas podem produzir mais ou menos de acordo com o modo de operar seus recursos podendo alcançar índices maiores ou menores de produtividade comparativamente a seus concorrentes.

Ainda referindo-se ao modo de utilização dos recursos, os autores Barney e Hesterly (2007) defendem que recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, contudo sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas paridade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva. A empresa objeto de estudo, embora possua mecanismos de controle gerencial, tais como: orçamentos empresariais, relatórios diários quanto a vendas, compras e produtividade, reuniões constantes e treinamento para os colaboradores, ainda não está organizada para explorar ao máximo seu potencial produtivo, pois a cultura organizacional é fraca e as políticas de incentivo para os colaboradores, bem como um plano de cargos e salários, não foram implementadas e estão em fase de estudo.

4.3.3 Caracterização das competências

Santos (2006), em sua obra, utilizou o estudo de Lewis na qual as competências são formadas a partir de uma combinação de recursos e processos. Para Prahalad e Hamel (2005) uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.

Com base na literatura foram identificadas duas competências na empresa objeto de estudo: controle orçamentário rigoroso e um controle de processo que garante produção a baixo custo. Essas competências se viabilizam através de recursos tangíveis e

intangíveis identificados pelos entrevistados nos quadros 13 e 14 a seguir elaboradas por Santos (2006).

Competência 1		Controle orçamentário					
RECURSOS - CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência
		x				x	X

Quadro 13: Competência: controle orçamentário
Fonte: Pesquisa de campo adaptado de Santos (2006).

Competência 2		Controle de processos					
RECURSOS - CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência
	X					x	X

Quadro 14: Competência: controle de processos
Fonte: Pesquisa de campo adaptado de Santos (2006).

De acordo com o entrevistado 2, a competência controle orçamentário se dá através dos recursos: pessoas, sistemas e experiência.

A ferramenta controle orçamentário leva tempo para se adequar e para o seu bom desempenho se faz necessário uma equipe de colaboradores experiente, altamente capacitada e um *software* eficaz, que permita um controle preciso dos gastos. A empresa objeto de estudo possui um sistema de última geração que faz com que a organização monitore bem seus gastos viabilizando a produção a baixo custo.

O controle de processos se viabiliza com base nas instalações nos sistemas e na experiência dos colaboradores.

A competência controle de processo se dá através de uma equipe experiente e sistemas de controle rigorosos. As instalações da empresa contam com equipamentos de última geração, de grande porte e focados na produção a baixo custo.

Segundo o entrevistado 1: “nós possuímos uma das maiores caldeiras operantes no país, centrifugas de alta capacidade e a moenda elétrica”.

4.3.4 Análise das competências em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade

Para avaliar as competências controle orçamentário e controle do processo, foram adotados os critérios sugeridos por Mills *et al* (*apud* SANTOS, 2006) que avaliam as competências quanto ao seu valor, à sua sustentabilidade e à sua versatilidade, conforme verifica-se nos quadros 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

Segundo o entrevistado 2 a competência controle orçamentário avaliado quanto ao seu valor apresenta impacto altamente positivo sobre a lucratividade da empresa, o impacto também é positivo quanto à habilidade de evitar ameaças, contudo não proporciona a possibilidade de aproveitar oportunidades. O controle orçamentário está presente em todos os participantes do setor alterando-se somente a maneira de operá-lo, ficando na média do setor.

COMPETÊNCIA 1		CONTROLE ORÇAMENTÁRIO					
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
					X		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?				X			
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?			X				
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
	X						
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
			X				
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido		
			X				

Quadro 15: Avaliação do valor da competência controle orçamentário.

Fonte: Pesquisa de campo.

Em termos de sustentabilidade, conforme pode ser verificado na quadro 16, o entrevistado 2 afirma ser possível um concorrente reconhecer essa competência, sendo ela copiada num período de 6 a 24 meses com o concorrente investindo de 1 a 5% de sua receita. Sem investimento de tempo e dinheiro essa competência depreciaria de 5 a 15% a ano podendo ser parcialmente substituída por outra competência.

COMPETÊNCIA 1		CONTROLE ORÇAMENTÁRIO					Desconhecido	Não aplicável
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA								
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
			X					
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos			
			X					
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%			
			X					
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano			
				X				
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
			X					
Resumo da sustentabilidade	Baixa		Média	Alta	Desconhecida			
			X					

Quadro 16: Avaliação da sustentabilidade da competência controle orçamentário.
Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto ao critério versatilidade da competência controle orçamentário (ver quadro 17) o entrevistado 2 afirmou que essa competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa com bastante facilidade. Para que essa competência seja transferida ela depende bastante de recursos e processos complementares, sendo necessário de 1 a 6 meses para que essa competência seja reproduzida em outra parte da empresa. A organização tem, em grande, parte conhecimento dos fatores necessários para reproduzir essa competência, ela não está vinculada a nenhuma região geográfica.

COMPETÊNCIA 1		CONTROLE ORÇAMENTÁRIO					
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
					X		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
		X					
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
				X			
A organização tem um conhecimento explicito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
				X			
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida	
					X		

Quadro 17: Avaliação da versatilidade da competência Controle orçamentário.

Fonte: Pesquisa de campo.

A competência controle de processos, quando avaliada quanto ao seu valor, conforme pode ser observado no quadro 18, na visão do entrevistado 2, apresenta impacto positivo sobre a lucratividade da empresa, porém tem efeito nulo para evitar ameaças e aproveitar oportunidades. Segundo o entrevistado, essa competência nem todos os concorrentes possuem, ela se situa abaixo da média do setor.

COMPETÊNCIA 2		CONTROLE DE PROCESSOS					
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
				X			
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?			X				
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?				X			
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
			X				
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
		X					
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido		
			X				

Quadro18: Avaliação do valor da competência Controle de Processos.

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o entrevistado 2, pôde-se verificar que, quanto á sustentabilidade, a competência controle de processos pode ser reconhecida pelos concorrentes, podendo ser imitada num período de 1 a 6 meses, sendo necessário menos de 0,5% do faturamento dos concorrentes. Sem investimento de tempo e dinheiro essa competência depreciaria menos de 5 % a ano podendo ser substituída em grande parte por outra competência.

COMPETÊNCIA 2		CONTROLE DE PROCESSOS					
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível		
		X					
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos		
		X					
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%		
	X						
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano		
					X		
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma		
		X					
Resumo da sustentabilidade	Baixa		Média	Alta	Desconhecida		
			X				

Quadro 19: Avaliação da sustentabilidade da competência Controle de Processos.

Fonte: Pesquisa de campo.

A competência controle de processo quando avaliada em relação a sua versatilidade (Quadro 20) pode ser transferida facilmente para outros serviços e mercados da empresa, ela depende parcialmente de recursos e processos complementares para ser transferida, não apresenta nenhum vínculo com a região geográfica, pode ser reproduzida em menos de um mês em outra parte da organização. A organização tem em grande parte, conhecimento dos fatores necessários para reproduzir essa competência.

COMPETÊNCIA 2		CONTROLE DE PROCESSOS					Desconhecido	Não aplicável
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA								
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente			
				X				
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente			
			X					
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo			
					X			
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês			
					X			
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente			
				X				
Resumo da versatilidade	Baixa		Média	Alta	Desconhecida			
				X				

Quadro 20: Avaliação da versatilidade da competência Controle de Processos.

Fonte: Pesquisa de campo.

4.4 Relação dos recursos e competências com a vantagem competitiva da organização

“Enquanto os recursos são a fonte das competências da empresa, as capacidades são a fonte principal de sua vantagem competitiva” (GRANT *apud* SCHEMES, 2002, p.32).

A empresa objeto de estudo possui, de acordo com os entrevistados 1 e 2, alguns fatores que contribuem para sua vantagem competitiva como localização, infra-estrutura, matéria-prima, treinamento, produtos de qualidade, bom relacionamento com fornecedores e alta tecnologia, etc, ou seja, aspectos que fazem parte dos recursos identificados anteriormente. Contudo esses aspectos estão disponíveis a todos os concorrentes, portanto, são recursos que não são raros, tampouco difíceis de imitar.

Outro fator que pode implicar em uma desvantagem competitiva é a falta de políticas organizacionais concretas, pois a empresa está ainda em fase de estudos quanto

aos seus procedimentos. Além disso, não existem barreiras significativas que impossibilitem a entrada de novos concorrentes no setor, o que pode contribuir para a rivalidade entre as empresas existentes e, considerando que se trata de um produto do tipo *commoditie*, a competição se dá em função dos preços e não da diferenciação dos produtos, aumentando ainda mais a concorrência entre as empresas.

As competências identificadas embora contribuam para o bom desempenho da organização, não permite que se explorem oportunidades ou evite ameaças por muito tempo.

Os clientes, na opinião do entrevistado 2, devem comprar de sua empresa porque os produtos são de boa qualidade e estão disponíveis a pronta entrega. Ainda segundo o entrevistado 2, “num segmento em que os produtos são *commodities* e as barreiras a entrada são baixas, os recursos e as competências têm relevância discreta”.

A raridade e a imitabilidade também perdem relevância, pois os mesmos recursos estão disponíveis a todos os participantes do mercado, sendo que o que pode influenciar é o modo como esses recursos são empregados na busca de resultados superiores, ou seja, depende da organização desses recursos dentro da empresa.

Pode-se verificar por meio da pesquisa de campo, que dentre os recursos identificados, o recurso financeiro é o que mais contribui para a vantagem competitiva da organização estudada, conforme pode ser visualizado no quadro 9 ilustrado a seguir.

Recursos	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicações competitivas
Financeiros	Proporciona a empresa à possibilidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças temporariamente.	Possui uma dificuldade razoável de imitabilidade.	Recursos disponíveis a todas as empresas do setor.	A empresa ainda não está organizada suficientemente para explorar de forma eficiente os recursos da empresa.	Proporciona a empresa à possibilidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças temporariamente.
Físicos	Os recursos físicos estão voltados para uma produção a baixo custo, mas não permitem que se explorem oportunidades e evite ameaças.	Esses recursos estão disponíveis para todos os participantes do setor.	Esses recursos estão disponíveis para todos os participantes do setor.	A empresa está bem organizada para utilizar esses recursos.	Não garante que a empresa goze de vantagem competitiva sustentável.
Tecnológicos	Os recursos tecnológicos estão voltados para uma produção a baixo custo, mas não permitem que se explorem oportunidades e evite ameaças.	Esses recursos estão disponíveis para todos os participantes do setor.	Esses recursos estão disponíveis para todos os participantes do setor.	A empresa está bem organizada para utilizar esses recursos.	Proporciona paridade competitiva.
Organizacionais	A empresa não está organizada suficientemente para evitar ameaças e aproveitar oportunidades.	A empresa não proporciona recursos organizacionais raros.	A empresa não proporciona recursos organizacionais de difícil imitação.	Está em fase de estudo na organização.	A ausência desse recurso faz com que a empresa não explore ao máximo seu potencial produtivo.
Individuais	Não permite que se explorem oportunidades e neutralize ameaças.	Está disponível para todos os concorrentes da mesma forma.	Pode ser imitado pelos concorrentes desde que possuam boa estrutura financeira.	A empresa capacita constantemente seus colaboradores.	Seu impacto é sensível, mas pode colaborar para uma maior produtividade da empresa.

Quadro 21: Avaliação dos recursos de acordo com o modelo VRIO.

Fonte: Pesquisa de campo.

Verificou-se, por meio da pesquisa de campo, que as competências são formadas por recursos tangíveis e intangíveis que, conforme a análise anterior por meio do modelo VRIO tem pouca importância para a vantagem competitiva da organização estudada. Entretanto, embora as competências identificadas sejam formadas por recursos

de baixo valor (com exceção do recurso financeiro), não raros, fáceis de imitar e pouco explorados pela organização, o entrevistado 2 considerou que as competências “Controle de Processos” e “Controle Orçamentário” são em média valiosas, sustentáveis e versáteis, conforme pode ser verificado no quadro 22 relacionado a seguir.

Competências	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Controle orçamentário	Competência apresenta valor médio, pois não permite que se explorem oportunidades e está presente em todos os concorrentes.	Apresenta sustentabilidade na média do setor, pois demora pouco tempo para um concorrente imita lá comprometendo pouco de seu faturamento.	É avaliada como alta, pois é facilmente transferida para outros setores e a empresa possui competência para tanto.
Controle de Processos	Tem valor baixo, pois não evita ameaças e não proporciona a possibilidade de aproveitar oportunidades.	Apresenta sustentabilidade abaixo do setor, pois demora pouco tempo para um concorrente imita lá comprometendo pouco de seu faturamento podendo ser substituída por outra competência em grande parte	Apresenta alta versatilidade, pois é facilmente transferida para outros setores e a empresa consegue transferi-la com facilidade.

Quadro 22: Avaliação das competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com as informações apresentadas no quadro 22, pode-se verificar que, além de serem formadas por recursos que se enquadram no modelo VRIO, a competência controle orçamentário possui: médio valor, média sustentabilidade e alta versatilidade, a competência controle de processos é considerada segundo o entrevistado 2, de baixo valor e com sustentabilidade abaixo do setor mas altamente versátil, portanto na opinião desse entrevistado, essas competências contribuem para a vantagem competitiva da empresa mesmo que não sendo de forma sustentável.

4.5 Considerações finais do capítulo

Depois de concluídas as entrevistas na empresa objeto de estudo verifica-se que os recursos identificados são os mesmos para todos os participantes do setor, alterando-se somente a forma como eles são operados.

Na fala do entrevistado 2 “açúcar e álcool se consegue fazer até em casa”, o que leva a concluir que o processo de produção é o mesmo entre os concorrentes.

Quanto às competências identificadas pode-se perceber que agregam valor razoável para a organização, contudo não evitam ameaças e não permitem que se explorem oportunidades, pois, são passíveis de serem adquiridas por seus concorrentes com certa facilidade.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

5.1 Conclusões

O objetivo geral desse trabalho era analisar de que forma os recursos e as competências contribuem para a vantagem competitiva de uma organização do setor sucroalcooleiro do Estado de Mato Grosso do Sul. Esses objetivos foram desdobrados nos seguintes objetivos específicos: descrever os recursos e as competências estratégicas da organização objeto de estudo; avaliar os recursos em termos de raridade, valor, não imitabilidade e sua organização; avaliar as competências em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade.

Na revisão da literatura, foi possível constatar que existem inúmeras teorias para identificar e avaliar os recursos e as competências organizacionais, como por exemplo, a teoria da visão baseada em recursos, a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria da aprendizagem organizacional. Para identificar e avaliar os recursos da organização objeto de estudo, foi adotado o modelo de Barney e Hesterly (2007) que classifica os recursos em tangíveis e intangíveis; e avalia os recursos quanto ao seu valor, a sua raridade, a sua imitabilidade e a forma que os recursos são organizados pela empresa. Já para identificar e avaliar as competências, foi utilizado o modelo de Mills (citado por SANTOS, 2006).

Por meio da pesquisa de campo realizada na organização objeto de estudo, foram identificados os seguintes recursos:

- a) Financeiros: são oriundos de financiamento junto ao BNDS e recursos próprios sendo que predominantemente são próprios.
- b) Físicos: layout da planta, alta tecnologia dos equipamentos, sistema ERP *Oracle* de gestão financeira e localização privilegiada.
- c) Individuais: a liderança é exercida por funcionários experientes e o treinamento é constante.
- d) Organizacionais: a empresa não conta com uma cultura organizacional forte na qual os indivíduos se empenhem para melhorar a produtividade, existem funções bem definidas e um planejamento para que os colaboradores tenham um plano de cargos e salários e uma política de premiação que os incentivem a serem mais produtivos.

Por meio dos recursos, foi possível, identificar as competências da organização que são: controle orçamentário e controle de processo. Os recursos que contribuem para a formação das competências controle orçamentário são: as pessoas, sistemas e a experiência dos colaboradores; já a competência controle de processo se viabiliza por meio dos recursos: instalações, sistemas e na experiência dos colaboradores.

Os recursos identificados não são considerados fonte de vantagem competitiva sustentável, pois estão disponíveis para todos os participantes do setor da mesma maneira. Já as competências, na visão dos entrevistados contribuem para o bom desempenho da organização, mas não permitem que se explorem oportunidades ou evite ameaças por muito tempo.

Assim, pode- concluir que, como a empresa atua em um segmento em que os recursos financeiros são crescentes, para que esta se torne mais produtiva e com uma vantagem competitiva sustentável, ela deve focar em seus recursos estratégicos. Para isso, deve fazer com que as equipes de trabalho estejam comprometidas com o objetivo da empresa, pois, de acordo com Barney e Hesterly (2007), não adianta uma empresa ter recursos raros, valiosos e de difícil imitação se ela não estiver organizada para usufruir o máximo seu potencial produtivo.

Enfim, como o problema de pesquisa desse trabalho era verificar de que forma os recursos e as competências estratégicos influenciam na vantagem competitiva de uma organização do setor sucroalcooleiro do estado de Mato Grosso do Sul, pode-se dizer que para a organização objeto de estudo, os recursos e as competências contribuem parcialmente para a sua vantagem competitiva, pois seus produtos não tem diferenciação, o modo de elaborá-los são os mesmos dos concorrentes e os recursos disponíveis são os mesmos para todos os participantes do setor.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestão para futuros trabalhos, é interessante que sejam explorados assuntos que não estão no escopo desta pesquisa, mas têm este trabalho como ponto de partida. Por isso, é conveniente que sejam estudados assuntos que não foram abordados devido às delimitações do trabalho. Assim pode-se recomendar que sejam feitos estudos que identifiquem as mudanças estratégicas do setor sucroalcooleiro, tendo em vista que este vem sendo destaque econômico no país.

Também se pode recomendar uma análise comparativa dos recursos e competências das empresas do setor da região da Grande Dourados, para confirmar alguns dos resultados dessa pesquisa. Ainda quanto à pesquisa podem-se adotar os modelos utilizados para identificar e avaliar os recursos e as competências de outras organizações pertencentes a outros setores econômicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Januário Sebastião de. **O impacto do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance de empresas industriais brasileiras.** 2002. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, Porto Alegre, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, Carlos A. M.; AZEVEDO, Ana G. **Metodologia científica:** contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos. 9 ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 1º São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESANKO, David et al. **A economia da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 608 p.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio COOPERATIVO. **REA Eletrônica,** São Paulo, v. 1, n. 17, p.1-12, 03 jan. 2008. Bimestral.

BOECHAT, Gláucya Carreiro; FERREIRA, Jeniffer Cristiane; COSTA, Luiz Henrique. **Pesquisa qualitativa: relevância, história e aspectos.** Disponível em: <www.cin.ufpe.br>. Acesso em: 29 jun. 2010.

BRASIL. **Diretrizes de Política de Agroenergia,** 2006-2011. Brasília, DF. 2005. p. 1-34.

BRASIL. BNDES e CGEE. BNDES e CGEE (Org.). **Bioetanol de Cana-de-açúcar: Energia para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: BNDES e CGEE, 2008. 316 p.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. Ângelo Bressan Filho (Org.). **O etanol como um novo combustível universal: análise estatística e projeção do consumo doméstico e exportação de álcool etílico brasileiro no período de 2006 a 2011.** 10. Brasil, 2008. 70 p.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER. David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução.** 2005. 237 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** 7. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

INPE (São Paulo). **Avaliação da área disponível para colheita na safra 2008/09.** Disponível em: <www.unica.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2010.

LAMPEL JOSEPH. O processo da estratégia In MINTZBERG, Henry *et al* (org.) Conceitos, contextos e casos selecionados. **As competências essenciais das empresas baseadas em projeto.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, Henry *et al* (org.) Conceitos, contextos e casos selecionados. **As competências essenciais das empresas baseadas em projeto.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.k.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRAHALAD, C. K HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 380 p.

PEREIRA, Maise Soares; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-antes e ex post á LDB/96. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. , p.107-129, 09 fev. 2008. Trimestral.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, M. (orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.13

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação de estratégia de operações de serviços.** 2006. 319 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2006.

SANTOS, L.C. GOHR, Claudia F. **modelo para a elaboração do trabalho de conclusão de curso. 2005.** (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2005).

SARAIVA, Ranieri Sales. **Recursos e capacidades estratégicos na indústria moveleira de Bento Gonçalves - RS.** 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Cursos de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. p

SCHEMES, Edinei de Souza. **Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier.** 2002. 145 f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS, Porto Alegre, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001. 121 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNICA (Brasil). **União da indústria de cana-de-açúcar.** São Paulo, 2010. Disponível em: <www.unica.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2010.

WILK, Eduardo de Oliveira. **A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha.** 2006. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS, Porto Alegre, 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3 edição Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

Apêndice 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Entrevistado:	Cargo:
Data:	Local:

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Quais os produtos comercializados pela empresa?

- () Álcool etílico hidratado combustível;
 () Álcool etílico anidro combustível, e;
 () Energia elétrica
 () Açúcar
 () Outro(s). Qual?

2. Qual produto gera mais receita a empresa?

- () Álcool etílico hidratado combustível;
 () Álcool etílico anidro combustível, e;
 () Energia elétrica
 () Açúcar
 () Outro(s). Qual?

3. Quais são os principais clientes da empresa?

4. Quais são os principais fornecedores da empresa?

IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

5. Quais são os principais recursos da empresa?

Classificação dos recursos	
Recursos financeiros	
Recursos físicos	
Recursos individuais	
Recursos organizacionais	

6. Quais são os recursos mais difíceis de serem adquiridos? Enumere em uma escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante).

- () Recursos financeiros
 () Físicos
 () Individuais
 () Organizacionais
 () outros.

Quais:

7. Qual(is) do(s) recursos, em sua opinião, contribuem para uma maior rentabilidade da empresa e, conseqüentemente para a sua vantagem competitiva?

8. Quais são os mais importantes. Coloque em uma escala de 5 para mais importante e 1 para menos importante.

- () _____ () _____
 () _____ () _____
 () _____ () _____
 () _____ () _____

AVALIAÇÃO DA IMITABILIDADE DOS RECURSOS

12. As empresas que não possuem os recursos da empresa enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

() Sim () Não

Por que?

13. O(s) recurso(s) que a empresa possui foi(ram) adquirido(s) ao longo do tempo, tornando-o(s) de difícil imitação pelos concorrentes?

() Sim () Não

Por quê?

14. A empresa desenvolveu alguma patente?

() Sim () Não

Qual?

AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS

15. As políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração de seus recursos estratégicos?

() Sim () Não

Por que?

16. A empresa possui uma estrutura organizacional com descrição de cargos, responsabilidades, etc?

() Sim () Não

17. Quais são os mecanismos de controle gerencial (formais e informais) adotados pela empresa?

- orçamentos empresariais
- relatórios diários ou quinzenais de uma forma geral (vendas, compras, de produção, etc.)
- relatórios mensais de uma forma geral (vendas, compras, de produção, etc.)
- Disposição dos funcionários de monitorar o comportamento dos colegas.
- reuniões
- outros. Quais?

18. A empresa possui um plano de cargos e salários?

- Sim Não

19. A empresa possui alguma política de incentivos/premiação para os funcionários?

- Sim Não

Se a resposta for sim, quais?

APLICANDO O MODELO VRIO

RECURSO 1:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

RECURSO 2:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

RECURSO 3:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

RECURSO 4:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

RECURSO 5:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas
Não	*****	*****	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	*****	*****	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	*****	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

VANTAGEM COMPETITIVA

20. Quais são os fatores que contribuem para o sucesso de sua empresa?

- localização preço competitivo
 infra-estrutura qualidade do produto
 matéria-prima relacionamento com fornecedores
 mão-de-obra qualificada patentes
 Treinamento Tecnologia
 Seleção dos funcionários outros

Qual: _____

21. Esses fatores podem ser facilmente adquiridos pelos concorrentes?

- Sim Não.

Se sim, de que maneira?

22. Quais são as principais fraquezas da empresa?

22. A empresa tem feito algo para diminuir as fraquezas da organização?

23. Existe alguma barreira de entrada de novos entrantes no mercado?

- Economia de escala Diferenciação dos Produtos
 Preços predatórios Marca
 Políticas governamentais Outra: Qual?

24. Por que os clientes devem comprar da São Fernando?

- Produtos com a melhor qualidade
 Melhor preço do mercado
 Atendimento diferenciado
 Produtos a pronta entrega
 Outros

Qual?

COMPETÊNCIAS

25. O que a empresa faz melhor (quais as competências da organização)? Lembrando que uma competência pode ser definida como atividades que uma empresa exerce especialmente bem.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

26. Quais recursos auxiliam no desenvolvimento dessa competência?

COMPETÊNCIA 1							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência

COMPETÊNCIA 2							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência

COMPETÊNCIA 3							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência

COMPETÊNCIA 4							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência

COMPETÊNCIA 5							
RECURSOS- CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS		
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência

27. Qual é o valor dessa competência?

COMPETÊNCIA 1							
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?							
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?							
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo		Baixo		Médio	Alto	Desconhecido

COMPETÊNCIA 2							
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?							
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?							
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo		Baixo		Médio	Alto	Desconhecido

COMPETÊNCIA 3							
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?							
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?							
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo		Baixo		Médio	Alto	Desconhecido

COMPETÊNCIA 4							
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é seu efeito sobre a lucratividade da empresa?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Impacto altamente positivo		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para evitar as ameaças?							
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para aproveitar as oportunidades?							
Quanto concorrentes já possuem esta competência?	Todos	Maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho dessa competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	A média do setor	O nível dos melhores	Liderança inquestionável		
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?							
Resumo do valor	Negativo		Baixo		Médio	Alto	Desconhecido

COMPETÊNCIA 2							
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível		
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos		
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%		
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano		
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma		
Resumo da sustentabilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida			

COMPETÊNCIA 3							
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível		
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos		
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%		
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano		
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma		
Resumo da sustentabilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida			

COMPETÊNCIA 4								
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos			
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%			
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano			
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
Resumo da sustentabilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida	

COMPETÊNCIA 5								
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar essa competência?	< 1mês	1-6meses	6-24meses	2-5meses	>5 anos			
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	<0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	20%			
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	>50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	<5% ano			
Sua vantagem pode ser substituída por uma competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
Resumo da sustentabilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida	

29. Essa competência é versátil?

COMPETÊNCIA 1							
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
A organização tem um conhecimento explicito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida	

COMPETÊNCIA 2							
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		

A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida

COMPETÊNCIA 3							
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo parcial	Vínculo forte	Vínculo fraco	Nenhum vínculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida

COMPETÊNCIA 4							
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
A organização tem um conhecimento explicito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta		Desconhecida

COMPETÊNCIA 5						Desconhecido	Não aplicável
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
Essa competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente		
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vinculo total	Vinculo parcial	Vinculo forte	Vinculo fraco	Nenhum vinculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
A organização tem um conhecimento explicito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da versatilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida	