

## 2

### Aspectos inerentes às empresas para obtenção de vantagens competitiva

O presente capítulo aborda os aspectos inerentes às empresas para a geração de vantagens competitiva, tendo com isso, o intuito de definir claramente os conceitos basilares para o desenvolvimento dos capítulos subseqüentes da dissertação.

A Figura 1 aborda os aspectos relacionados neste capítulo. Tal figura busca esclarecer de maneira simplificada o processo de obtenção da vantagem competitiva para a empresa. O conjunto de recursos, sendo eles tangíveis, intangíveis ou humanos, gera as capacidades de uma empresa, na qual servirão como base para a formulação de sua estratégia, de modo a gerar uma vantagem competitiva.

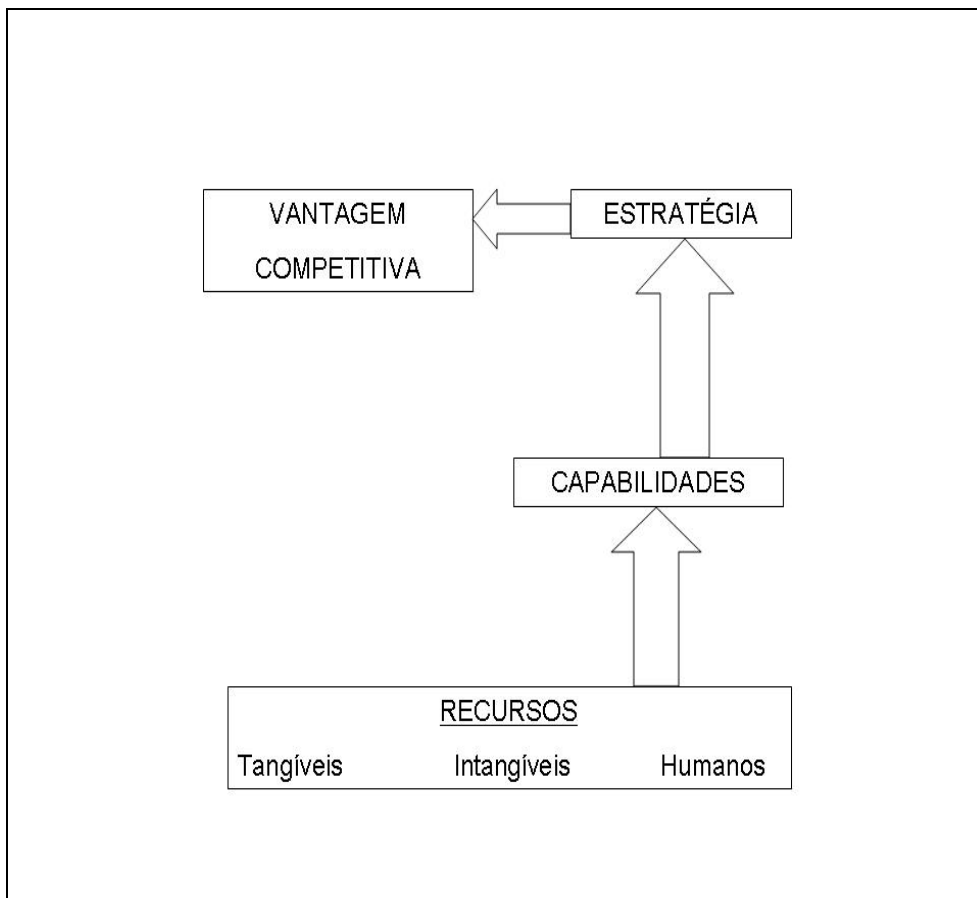


Figura 1: Esquema de utilização dos recursos para a geração de vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado Grant (2005)

Os aspectos citados e ilustrados na Figura 1 para a obtenção da vantagem competitiva serão abordados com mais profundidade nas seções deste capítulo.

## 2.1

### Recursos

Recursos são os bens produtivos de propriedade da empresa (Grant, 2005). Em uma definição bastante abrangente, Nanda (1996) conceitua recursos como os poderes da empresa. A análise dos recursos de uma empresa é fundamental para a verificação das potencialidades que ela possui. Esta análise abrange não apenas os ativos da empresa, mas também outros tipos de recursos ausentes no balanço patrimonial da empresa.

O valor do recurso é inerente à sua utilidade e escassez. Seu valor tende a declinar se ele se torna menos escasso. Além disso, o recurso é menos valioso e também menos escasso, se ele for facilmente imitável (Nanda, 1996).

Grant (2005) afirma que para se obter um conhecimento mais profundo dos recursos da empresa é preciso dividir esses recursos em três tipos diferentes, sendo eles: recursos tangíveis, recursos intangíveis, recursos humanos.

As três subseções que seguem abordam cada um desses tipos de recursos.

#### 2.1.1

##### Recursos Tangíveis

Os recursos tangíveis são de fácil identificação e avaliação, uma vez que são citados e avaliados no balanço patrimonial das empresas. Tais informações são importantes, pois permitem às empresas avaliarem como explorar os recursos de modo a criar valores adicionais para elas. Para a exploração dos recursos, a empresa deve avaliar a possibilidade de utilização mais racional do recurso e a melhor maneira de alocação destes (Grant, 2005). Os recursos tangíveis são subdivididos em recursos financeiros, que consistem na capacidade para investimento financeiro da empresa; e em recursos físicos, que são as edificações, a localização da empresa, as reservas de matéria-prima, dentre outros.

### 2.1.2

#### **Recursos Intangíveis**

Para muitas empresas os recursos intangíveis contribuem mais do que os recursos tangíveis no valor total dos seus recursos (Grant, 2005).

Para Nanda (1996) recursos intangíveis são os recursos baseados em informação como a confiança do consumidor, a imagem da marca, o controle de distribuição, a cultura corporativa e a habilidade de gerenciamento. Exemplos deste tipo de recursos são as marcas das empresas e suas reputações.

Os valores relativos às marcas também é uma forma de bem relacionado à reputação da empresa, onde o seu valor está na confiança que o consumidor deposita na marca. A reputação da empresa é um recurso precioso, não apenas em relação aos consumidores, mas também em relação aos empregados, aos fornecedores e ao governo (Grant, 2005).

De acordo com o autor supracitado, assim como a reputação, a tecnologia é um recurso intangível cujo valor não é evidenciado na maioria dos balanços das empresas. Para muitas empresas os recursos tecnológicos é a principal fonte de seu valor de mercado.

Na legislação brasileira, os recursos intangíveis podem ser evidenciados em seu balanço patrimonial, e são classificados como ativo permanente imobilizado intangível, sendo amortizado ao longo do tempo (patentes, marcas etc).

### 2.1.3

#### **Recursos humanos**

Recursos humanos são os serviços produtivos que as pessoas oferecem às empresas baseando-se nas suas habilidades, conhecimentos, raciocínio e poder de decisão. Tais recursos não são evidenciados no balanço das empresas pelo simples fato de que a empresa não pode ser proprietária de tais recursos. As empresas simplesmente contratam seus empregados e desses obtêm o seu tempo e conhecimento (Grant, 2005).

Um dos desafios mais complicados que as empresas têm de solucionar é quanto ao desenvolvimento das competências humanas internas. Para que tal desenvolvimento ocorra, é preciso que a empresa promova recursos humanos

qualificados, crie ambientes que estimulem o auto-aprendizado, administre adequadamente as pessoas e estimule o desenvolvimento de comunidades intelectuais (Santos, 2004).

## 2.2

### Capabilidade

Os recursos não são muito produtivos, quando analisados somente sob função exclusiva. Para se executar uma tarefa é necessário que um conjunto de recursos trabalhe em harmonia. Utiliza-se o termo capabilidade organizacional para definir a capacidade da empresa em executar uma atividade produtiva em particular (Grant, 2005).

Capabilidade é a eficiência com a qual a empresa utiliza os recursos disponíveis e os convertem em um resultado desejado, previamente identificado como objetivo. Com isso, pode-se concluir que tal termo é a habilidade de transformação intermediária entre recursos e objetivos (Dutta *et al.*, 2004).

Para Winter (2003) a capabilidade representa a rotina organizacional que permite a empresa integrar e utilizar eficientemente os recursos para a implantação de suas estratégias (tema da próxima seção).

Logo, é possível obter, baseando-se nas definições supracitadas, um conceito mais evidente de capabilidade; que significa gestão de recursos (Winter, 2003) tangíveis ou intangíveis (Grant, 2005), que atende a um objetivo claro (Dutta *et al.*, 2004), definido por sua estratégia (Winter, 2003), podendo gerar vantagem competitiva à empresa (Grant, 2005).

Para a identificação das capacidades presentes em uma empresa, de modo geral, utilizam-se dois caminhos. A primeira opção é uma análise funcional que identifica a capacidade organizacional em relação a cada uma das áreas funcionais principais da empresa (Grant, 2005).

A Tabela 1 classifica as principais funções das empresas e identifica as capacidades organizacional pertencentes à cada função.

Tabela 1: Classificação das capacidades pela respectiva área funcional.

<b>Área funcional</b>	<b>Capabilidades</b>
Funções corporativas	Controle financeiro; coordenação multi-divisional; gerência de aquisições; gerência estratégica de múltiplas unidades de negócio.
TI	Sistema de informação integrado com a tomada de decisão gerencial.
P&D	Pesquisa; desenvolvimento de novos produtos; rápido ciclo de desenvolvimento de novos produtos.
Operações	Eficiência em volumes de fabricação; melhorias contínuas nas operações; flexibilidade e velocidade de resposta.
Projeto de produto	Capacitações de projeto.
<i>Marketing</i>	Gerenciamento da marca; promoção da reputação pela qualidade; capacidade de resposta às tendências do mercado.
Vendas e distribuição	Efetiva promoção de vendas e execução; eficiência e velocidade de processamento de pedidos; velocidade de distribuição; qualidade e eficácia do serviço ao cliente.

Fonte: Adaptado Grant (2005).

O outro método é por meio da análise da cadeia de valor, que separa as atividades da empresa em uma cadeia sequencial. Com isso podem-se identificar as atividades que podem ser desagregadas de modo a prover uma identificação mais detalhada da atividade da empresa e conseqüentemente da gestão de recursos correspondente a cada atividade (Grant, 2005).

É evidente que as capacidades citadas dentro das áreas funcionais, podem ser separadas em termos mais específicos, formado por um grupo menor de recursos. Na verdade, o que se identifica é uma hierarquia delas, onde a sua integração formará uma gestão de recursos mais genérica (Grant, 2005).

Não é a quantidade de recursos que é o determinante primário da capacidade, mas sim a habilidade de gerenciar de maneira mais eficiente esses recursos (Hamel e Prahalad, 2002).

A relação entre recursos e capacidade é extremamente complexa. Isso cria dificuldades para o desenvolvimento delas. As empresas que possuem as melhores capacidades, não são necessariamente as que possuem os melhores recursos (Grant, 2005).

## 2.3

### Estratégia

Por ser um tema amplamente discutido, buscou-se, nesta seção, apresentar os conceitos mais difundidos na literatura.

Segundo Porter (1980) a essência da formulação de uma estratégia competitiva está na associação da empresa com seu ambiente e é voltada para a competição com as demais empresas dentro de uma indústria. Por conta disso, o autor afirma que se faz necessária a análise de cinco forças básicas de competição: o poder de barganha dos fornecedores, o poder dos consumidores, as ameaças de novos entrantes, as ameaças de produtos ou serviços substitutivos e ainda a competição interna entre as empresas do setor.

Para o estabelecimento de uma estratégia competitiva que garanta um bom desempenho, Porter (1985) sugere dois tipos básicos de vantagens competitivas (baixo custo e diferenciação) que combinadas com as atividades que a empresa procura alcançar levam a três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco.

Ao ingressar em um setor industrial, é de grande relevância que a organização avalie as suas atividades desempenhadas para que destas possa-se extrair um desempenho que se torne vantagem competitiva. A partir disso, Porter (1996) conclui que um bom posicionamento estratégico diz respeito a definição da posição única, criação de claras *trade-offs* e fortalecimento e alinhamento das atividades.

Já sob a ótica de Quinn (1991), a estratégia procura integrar de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações da organização. Desse modo, é importante que a estratégia, além de conter estes objetivos, políticas e ações principais, seja concebida por intermédio de um conjunto de conceitos e forças que lhe forneçam coesão, equilíbrio e foco. Além disso, a formulação estratégica deve ter flexibilidade tal que permita atuar diante de imprevistos e ao mesmo tempo seja forte o suficiente para não se deixar abalar por estas forças externas.

Ainda segundo Quinn (1991), uma estratégia eficaz deve apresentar objetivos claros e decisivos, promover a iniciativa, concentrar força e poder no momento e local crucial, prover flexibilidade, coordenar e comprometer a

liderança, surpreender os competidores e prover segurança para a base de recursos do negócio.

Andrews (1996) introduz o conceito de estratégia corporativa e diz que ela está diretamente ligada à estrutura, atuação e cultura da organização e que deve ser organizada em duas etapas: a formulação e a sua implantação. O autor define que a estratégia corporativa é um padrão de decisões que determina os objetivos, propósitos ou metas de uma companhia, bem como o esclarecimento das políticas, da área de atuação, do tipo de organização econômica que é ou pretende ser. Além disso, demonstra as contribuições econômicas e não-econômicas que planeja fazer aos acionistas, empregados, comunidade e consumidores.

## 2.4

### Vantagem competitiva

A **vantagem competitiva** é alcançada pelo acesso a determinados recursos estratégicos. As vantagens competitivas não se relacionam somente aos fatores tradicionais (preço das matérias-primas, energia, trabalho), mas dependem de um modelo dinâmico, focado na capacidade de inovação, seja ela dos processos produtivos, produtos ou serviços, estruturas e redes relacionais, como também do acesso a determinados recursos estratégicos, tais quais as competências humanas, sinergias de mudança, a informação ou serviços de apoio (Santos, 2004).

As capacidades que conseguem gerar vantagens competitivas são denominadas *core competences*, que se caracterizam por serem fundamentais para a estratégia e desempenho da empresa. *Core competences* são evidenciadas quando elas provêm uma sustentação para a entrada em novos mercados ou quando geram uma contribuição desproporcional em termos de valor ao cliente final ou pela eficiência com o qual esse valor é transferido (Hamel e Prahalad, 2002).

Os lucros que as empresas obtêm por meio das capacidades, as quais são podem ser a base para a definição de suas estratégias, dependem de três fatores, sendo eles as habilidades de estabelecer vantagem competitiva; a sustentação da vantagem competitiva; e a apropriação dos retornos da vantagem competitiva (Grant, 2005).

De acordo com o autor acima citado, para que o recurso estabeleça uma vantagem competitiva, é necessário estar presente duas condições: escassez e relevância. Se um recurso é amplamente disponibilizado dentro de uma indústria, é provável que estes sejam essenciais para competir, mas não será um aspecto suficiente para a obtenção de vantagem competitiva. Isso justifica a necessidade de que o recurso seja escasso no mercado para que ele possa ser fator de obtenção de vantagem competitiva. Com relação à relevância, para a obtenção da vantagem competitiva, além do recurso estar escasso no mercado, ele precisa também estar relacionado a um ou mais fatores-chaves para o sucesso dentro de uma indústria. Em resumo, o recurso, sob o aspecto da vantagem competitiva, precisa auxiliar a empresa na criação de valores para os seus consumidores.

Os benefícios gerados pelo recurso não dependem apenas do estabelecimento da vantagem competitiva. Além disso, é necessário avaliar o tempo que esta vantagem competitiva irá perdurar. Isso depende da durabilidade da capacidade e dos recursos, e também de como os concorrentes poderão imitar a vantagem competitiva adquirida. Os recursos e as capacidades são imitáveis se eles forem transferíveis, quando puderem ser adquiridos no mercado; ou replicáveis, quando puderem ser desenvolvidos pelas outras empresas. Outra característica importante é a capacidade que a empresa possui de replicar uma capacidade que ela já possui de modo utilizá-la em diferentes produtos ou mercados de diferentes localizações geográficas (Grant, 2005).

Por ser algo intangível, já que se refere a uma habilidade intermediária ao processo de utilização dos recursos (algo tangível) para o alcance de um certo objetivo (algo tangível ou intangível), a capacidade se torna algo de difícil observação e conseqüentemente algo difícil de se imitar ou comprar (Dutta *et al.*, 2004).

A Figura 2 apresenta um esquema com os fatores supracitados para a obtenção de lucro por parte da empresa, utilizando-se dos recursos e das capacidades disponíveis.



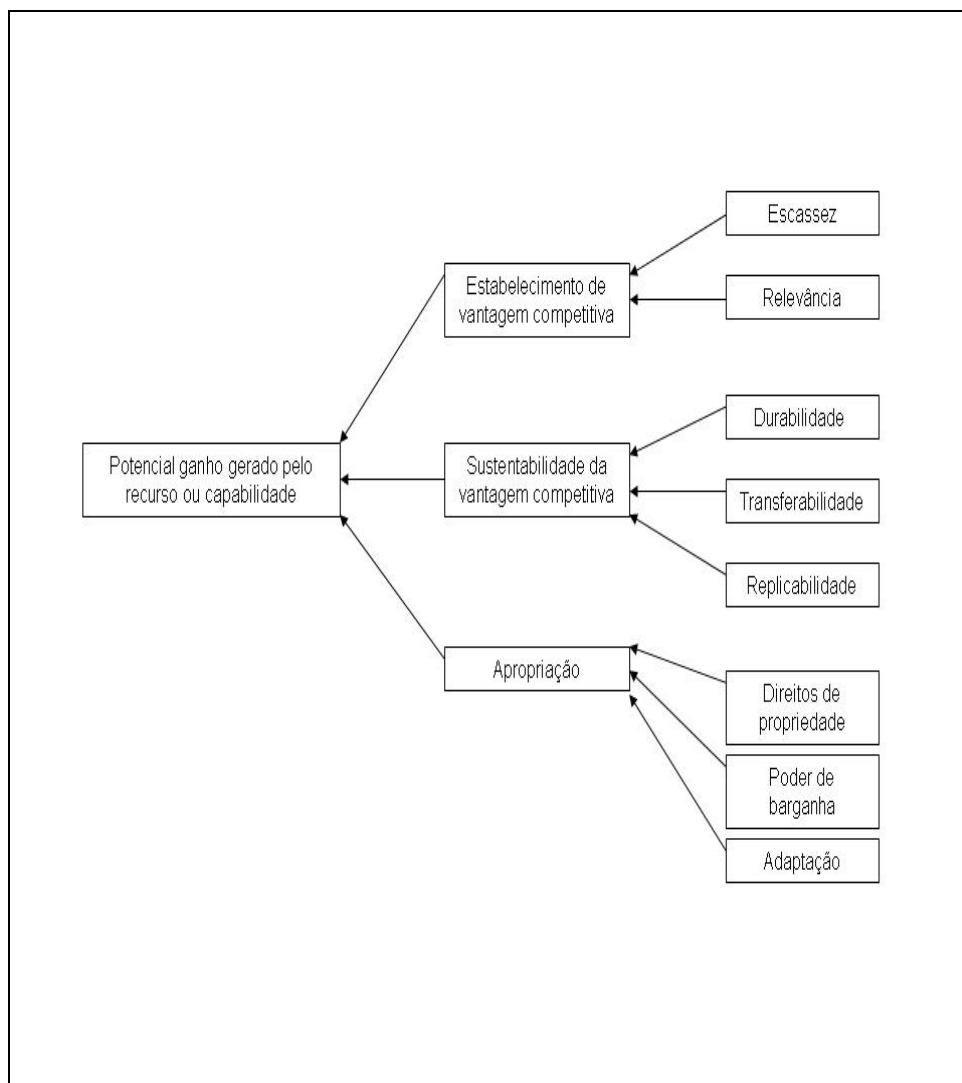


Figura 2: Obtenção de lucro pelas empresas com a utilização da capacidade e dos recursos.

Fonte: Grant (2005).

### 2.4.1

#### Cadeia de valor

Porter (1985) relaciona a vantagem competitiva com a cadeia de valores, cujo conceito é a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto da empresa. Ainda de acordo com Porter (1985), a implantação de estratégias envolve a análise de cadeia de valores de fornecedores e dos clientes.

Já Shank e Govindarajan (1997) abordaram a cadeia de valor de modo mais amplo, definido como conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos dos clientes.

Confrontando as definições de Shank e Govindarajan (1997) e de Porter (1985), é possível perceber a maior amplitude para definição de cadeia de valor dada por Shank e Govindarajan (1997), já que nessa definição é abordado todo o ciclo de vida do produto, ou seja, desde os insumos para sua produção (matéria prima) até o produto final, enquanto que Porter (1985) aborda apenas relações inerentes à empresa.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, sendo um dos tipos as atividades primárias, relacionadas à criação física do produto, vendas, transferência para o comprador e assistência pós-venda (logística reversa). Essas atividades podem ser divididas em cinco categorias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, serviço). O outro tipo de atividades de valor são as atividades de apoio, que são responsáveis por sustentarem as atividades primárias e a si mesmas, de modo a fornecer insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções inerentes à empresa (Porter, 1985).

A Figura 3 ilustra a cadeia de valor, segundo a visão de Porter (1985).



Figura 3: Cadeia de valor de Porter.

Fonte: Adaptado Porter (1985).

Para Porter (1985) as atividades de valor são fundamentais para a construção da vantagem competitiva. O modo de execução de cada atividade de valor irá determinar a contribuição da empresa para o cliente, bem como o custo em relação à concorrência, fazendo com que a análise da cadeia de valores dos concorrentes exponham as diferenças que determinam a vantagem competitiva. Logo, ainda sob o prisma utilizado por Porter (1985) uma análise da cadeia de valor é a maneira mais apropriada de examinarmos a vantagem competitiva.