

O PAPEL DOS RECURSOS NO CUMPRIMENTO DA ESTRATÉGIA: Um estudo nas empresas do ramo da joia de Guaporé-RS

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

Universidade de Passo Fundo
anapadilha@upf.br

CRISTINA GALLON

Universidade de Passo Fundo
anapadilha@upf.br

LUCIANE SOARES DE MEDEIROS

Universidade de Passo Fundo
lucianedemedeiros@upf.br

HENRIQUE DIAS BLOIS

Universidade de Passo Fundo
blois@upf.br

LUIZ FERNANDO FRITZ FILHO

Universidade de Passo Fundo
fritz@upf.br

O PAPEL DOS RECURSOS NO CUMPRIMENTO DA ESTRATÉGIA: Um estudo nas empresas do ramo da joia de Guaporé-RS

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Estratégias Competitivas; Estratégias Cooperativas.

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo global é caracterizado por constantes mudanças. Esse dinamismo gera um ambiente altamente volátil, incerto e competitivo para as empresas. Diante deste contexto, as organizações necessitam, cada vez mais, de novas alternativas para desenvolver-se, manter-se e aprimorar suas vantagens competitivas. Este ambiente gera grande influência na formulação da estratégia nas empresas.

A escolha da estratégia é de crucial importância para as organizações, pois quando uma empresa escolhe sua estratégia, ela está determinando as armas que utilizará para competir. A escolha coerente da estratégia envolve a análise do ambiente externo (como idealizado por Porter) e do ambiente interno, a fim de determinar recursos e capacitações possuídas ou desenvolvidas pela empresa.

Quanto mais forte a competição, mais importante será adquirir e sustentar vantagens competitivas, a fim de se destacar da concorrência. Para isso, é necessário que as empresas conheçam as reais fontes de vantagem competitiva, e como sustentá-las ao longo do tempo. Na ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV: *Resource Based View*) estas fontes estão relacionadas aos recursos estratégicos de que as empresas dispõem, assim, em suma, a firma pode ser compreendida como um conglomerado de recursos.

Logo, a ótica da RBV tem foco no ambiente interno da empresa. Seguindo a lógica desta teoria, quanto mais raros, difíceis de imitar e substituir forem seus recursos, em relação aos dos concorrentes, maior será a possibilidade de utilizá-los estrategicamente. Nesse sentido, Grant (1991) enfatiza que compreender a dinâmica dos recursos que domina é premissa fundamental para a escolha da estratégia competitiva da organização, pois a posição da empresa (dos recursos que possui) é fator determinante na implementação eficaz de uma estratégia.

Partindo desse princípio, o sucesso competitivo de uma empresa não está ligado apenas ao posicionamento estratégico, mas também ao pacote de recursos que domina. Nesse contexto, torne-se interessante realizar um estudo a fim de identificar e analisar estes elementos estratégicos em uma indústria, em especial se ela apresenta forte competição, como é o caso da indústria do ramo da joia de Guaporé-RS.

O município de Guaporé, situado na região Nordeste do Rio Grande do Sul, possui cerca de 22.800 habitantes e conta, segundo a Secretária de Indústria e Comércio do município, com aproximadamente 180 indústrias no ramo da joia. Este município é considerado o segundo maior polo joalheiro do Brasil, perdendo apenas para Limeira, no estado de São Paulo.

A indústria da joia de Guaporé é centenária. Em 1909 foi fundada a primeira empresa de ourivesaria na cidade. Desde então, o setor encontra-se em constante crescimento, dedicando-se a produção e venda de joias em ouro 18 quilates, prata e folheados, também

denominados de semijoias, comercializados nacional e internacionalmente. Para facilitar a compreensão do trabalho, denominaremos todos os seguimentos de produtos como joia, não diferenciando-os como joia, sem diferenciá-los em: prata, ouro ou semijoia.

O prestígio nacional e internacional da indústria da joia guaporense trouxe fama à cidade, estimulando um número cada vez maior de empresas a se instalarem no município. Assim, configurou-se um conglomerado de diferentes empresas que atuam na produção de joias, sendo composta por empresas especializadas nas mais diversas etapas do processo produtivo, bem como no comércio e no exercício de atividades diretamente ligadas, como por exemplo, o fornecimento de acessórios (pedrarias, correntes, embalagens específicas para joias, etc).

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar, com base na ótica da Visão Baseada em Recursos, os recursos considerados estratégicos pelas indústrias de joias de Guaporé na implementação da estratégia escolhida. Visa também compreender o porquê elas julgam estes recursos estratégicos e como procuram desenvolvê-los e mantê-los. O estudo se dedicará também a identificar se as empresas utilizam alguma estratégia de cooperação, e quais os recursos que almejam conquistar ou aprimorar quando cooperam.

Com vistas a alcançar o objetivo da pesquisa, o trabalho está organizado da seguinte forma: a primeira seção abrange, de forma breve, a revisão da teoria publicada sobre o tema. Após, inicia-se a análise dos dados coletados, onde inicialmente são caracterizadas as empresas participantes do estudo. Em seguida, identifica-se a estratégia competitiva adotada por cada uma delas e os recursos tangíveis considerados estratégicos, por elas, na implementação da estratégia escolhida. A análise segue com a identificação da importância dada pelas empresas aos seus recursos tangíveis, a metodologia utilizada para desenvolver estes recursos e se eles são considerados de fácil ou difícil imitação pelos concorrentes. Na sequência, esta mesma análise é feita também para os recursos intangíveis. Após se identifica o número de empresas que utilizam alguma forma de cooperação, e os recursos estratégicos que pretendem alcançar com a estratégia cooperativa que adotam. E, por fim, identificam-se as maneiras nas quais as empresas estudadas buscam proteger seus recursos estratégicos.

REVISÃO DA LITERATURA

Estratégias competitivas

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.129) conceituam concorrente como “uma empresa que atua no mesmo mercado, oferece produtos similares e visa atingir clientes semelhantes”. A semelhança que as empresas apresentam entre os recursos e os mercados que disputam em comum determinam a intensidade de competição entre elas.

“Estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.87). A estratégia competitiva diz respeito ao que a empresa pode fazer melhor do que seus concorrentes ou, pelo menos, para se igualar a eles.

Para Porter (2004) a natureza da competição é determinada pelo modelo das cinco forças competitivas. Estas cinco forças são representadas pela ameaça de novos entrantes, pelo poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, pelo poder de barganha dos fornecedores e pela rivalidade entre os competidores.

Dessa forma, as organizações devem escolher uma forma de se posicionar dentro da indústria e enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas. Este posicionamento nada mais é do que estratégia escolhida para competir. A melhor maneira de atingir o êxito diante

deste cenário é única, devido à particularidade de cada empresa, todavia em um sentido mais amplo o autor propõe a existência de três estratégias genéricas (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), existem três formas básicas de vantagem competitiva: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. A liderança no custo total, como o próprio nome já diz, é quando uma empresa busca produzir um bem a custos menores do que seus concorrentes. A diferenciação diz respeito a manobra de diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa, seja em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria. E, por fim, a última estratégia é focar em um determinado grupo, enquanto as anteriores visam a atender o mercado como um todo, esta tem o intuito de atender um alvo determinado, seja um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, e assim por diante.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) assumem as estratégias genéricas de Porter como as estratégias no nível de negócios, e esclarecem que a estratégia de nível de negócios é formulada por uma empresa, utilizando suas competências essenciais, com o intuito de obter vantagem competitiva em mercados de produtos específicos. As estratégias no nível de negócios são a liderança em custos, a diferenciação, a liderança em custos focada, a diferenciação focalizada e a integrada de liderança em custos/diferenciação.

Assim, na definição dos autores a estratégia de liderança em custo foca na produção de bens e serviços a um menor custo do que os concorrentes, enquanto a estratégia de diferenciação busca a produção de bens e serviços diferenciados, igualmente a Porter. A estratégia de foco visa atender um determinado segmento competitivo ou nicho de mercado, enquanto a estratégia focada na liderança em custos e da estratégia focada na diferenciação são, em suma, idênticas às descritas acima, a única diferença é que ao invés de abranger o mercado como um todo, abrande um segmento mais estreito do mesmo. Por fim, a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação é quando a empresa busca produzir de forma eficiente produtos e/ou serviços com atributos diferenciados (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Todavia, de acordo com Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008) a competição já não figura sozinha no mercado. Novas formas de concepção da estratégia nas organizações apresentam o enfoque em ações cooperativas para auxiliar a competitividade das empresas. Nesse sentido, a cooperação entre empresas se apresenta como uma arma para competir.

Cooperação e as Estratégias Cooperativas

Begniss, Pedrozo e Estivaleta (2008) sugerem que um dos motivos que leva as empresas a cooperarem entre si é o fato de notar a cooperação como estratégia de permanência nos negócios. Nesse contexto, a cooperação surge como alternativa para superar as limitações de competências individuais das empresas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que quando uma empresa adota uma estratégia de cooperação, ela está se juntando a outra firma no intuito de atingir um objetivo em comum. Para os autores as estratégias de cooperação se dividem em estratégias de cooperação em nível de negócios, no nível corporativo, internacional e de redes, sendo as alianças estratégicas o principal tipo de estratégia de cooperação.

Em relação às estratégias de cooperação no nível de negócios Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) conceituam-nas como sendo as estratégias usadas para obter melhor desempenho no mercado de um produto específico. São quatro os tipos de estratégias cooperativas no nível de negócios: alianças estratégicas complementares; estratégia de reação à concorrência; estratégia de redução das incertezas; estratégia de redução da concorrência.

Outro tipo importante de estratégia cooperativa é a estratégia de cooperação no nível corporativo que no entendimento de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é escolhida pela

empresa a fim de diversificar os produtos ofertados e/ou os mercados atendidos. As estratégias cooperativas mais conhecidas, no nível corporativo, são as alianças diversificantes, as alianças sinérgicas e o *franchising*.

Quanto à estratégia de cooperação internacional, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem como sendo a associação de recursos e capacitações, entre empresas com sede em diferentes países, a fim de gerar vantagem competitiva. Mintzberg *et al.* (2006) esclarecem que *joint-venture*, aliança com participação minoritária, licenciamento, contrato sem participação societária, entre outros, são exemplos de alianças estratégicas internacionais.

Por fim, existe ainda a estratégia em rede de cooperação, que é definida por Mintzberg *et al.* (2006, p.207) como “um conjunto organizado de relações entre unidades de trabalho autônomas ou semiautônomas para gerar um produto ou serviço completo para um cliente”. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam afirmando que uma estratégia em rede de cooperação é quando diversas empresas concordam em firmar diversas parcerias para atingir os objetivos compartilhados.

Visão Baseada em Recursos – RBV: Resource Based View

A teoria existente sobre estratégia competitiva tende a ser baseada no posicionamento proposto por Porter, no qual a empresa escolhe se posicionar entre custo e diferenciação e entre mercado restrito ou abrangente. Para Grant (1991), a compreensão dos recursos organizacionais é vista como premissa fundamental na escolha da estratégia para competir. De acordo com o autor, é conforme a posição da organização (dos recursos que possui) que permitirá ou não, a implementação eficaz de determinado posicionamento estratégico.

Nesse contexto, surgem as reflexões a respeito da Teoria da Visão Baseada em Recurso, que tem sido vista na atualidade como fator relevante do pensamento estratégico das empresas. Paiva *apud* a Tiergarten e Alves (2008) alertam que foi em meados da década de oitenta e início da década de noventa que começaram a surgir trabalhos questionando a ideia de vantagem competitiva externa à empresa e sugerindo que a diferenciação do desempenho das organizações tem base nos recursos internos dominados por elas.

Segundo Saraiva (2007) a Teoria da RBV parte do entendimento que a vantagem competitiva alcançada por uma firma é fruto de um conjunto de recursos estratégicos, dos quais a empresa domina, e que, por conseguinte, deve proteger da concorrência para sustentar a vantagem adquirida. Partindo desse princípio, o sucesso competitivo de uma empresa não está ligado apenas ao posicionamento estratégico, mas também a sua capacidade de adquirir, acessar e utilizar seus recursos estratégicos (SARAIVA, 2007). Nesse sentido, Carvalho, Kayo e Martin (2010) afirmam que a RBV evidencia a natureza dos recursos e competências acumuladas como sendo os principais fatores atuantes no desempenho das empresas.

Barney (1991) conceitua recurso como sendo todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informação e conhecimento, que podem ser controlados por uma organização. Complementar a esse conceito, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.15) explicam que “recursos são inputs ao processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) os recursos podem ser divididos em três categorias: - recursos de capital físico (tecnologia, estrutura fabril e equipamentos, acesso a matéria-prima, localização); - recursos de capital humano (treinamento, experiência, relacionamento, inteligência, etc.); - recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais e relações informais entre grupos).

Barney (1991) divide os recursos em seis categorias, quais sejam: - recursos financeiros (inclui os recursos monetários que as firmas podem fazer uso, seja capital de

empreendedores, empréstimo, financiamento, etc. Quanto maior o suporte financeiro da firma, mais facilitado será o acesso aos recursos adquiridos via mercado); - recursos físicos (estão relacionados com a área da empresa e com a sua localização. Estas variáveis determinam, por exemplo, o acesso diferenciado a matérias-primas, logística de distribuição e a acessibilidade a determinados recursos ambientais); - Recursos tecnológicos (ligados as inovações e podem ser originados pelo capital humano próprio da firma ou adquiridos no mercado. São exemplos de tecnologias os *hardware e software* e tecnologias ligadas ao processo. Podem ter depreciação rápida, exigindo constante investimento para evitar a obsolescência); - recursos humanos (incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento da gerencia e colaboradores da empresa); - recursos organizacionais (inclui a estrutura formal da empresa, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura da empresa, abrangendo também, relações informais entre grupos internos e entre a empresa e o ambiente); -recursos reputacionais (geralmente ligados a ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.265), a empresa é como “um pacote de recursos tangíveis e intangíveis”. Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) esclarecem que recursos tangíveis são aqueles que podem ser vistos e quantificados, enquanto os intangíveis são os ativos que em geral estão ligados ao histórico da empresa, e são acumulados ao longo do tempo.

Assim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), também, citam como exemplos de recursos tangíveis os recursos financeiros (capacidade de empréstimo da empresa e de gerar recursos internos), recursos organizacionais (estrutura formal de planejamento, controle e coordenação), recursos físicos (localização, estrutura fabril, equipamentos e acesso a matéria-prima) e recursos tecnológicos (patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais).

Recurso como vantagem competitiva

Grant (1991) afirma que os recursos, além de fundamentais para o processo produtivo, e intrínsecos a organização, se concretizam como força capaz de sustentar as vantagens competitivas. Para Barney (1991) os recursos são geradores de diferencial competitivo para as organizações. Todavia, para que os recursos gerem vantagem competitiva devem atender a quatro condições básicas: possuírem valor, serem raros ou escassos, serem difíceis de imitar e de difícil substituição.

O critério do valor refere-se ao fato de que um recurso para ser estratégico precisa ser valioso, precisa melhorar a eficiência e a eficácia da organização. O critério da raridade leva em conta que um recurso é estratégico de acordo com o seu nível de raridade e a sua demanda. A imitabilidade diz respeito a dificuldade que os concorrentes tem de imitar determinado recurso e o critério da substitutibilidade aborda o fato de que para um recurso ser estratégico, não basta ser raro e inimitável, precisa também que os concorrentes não encontrem um substituto para ele (BARNEY, 1991).

Quanto a questão de proteger os recursos estratégicos da imitação dos concorrentes, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.269) afirmam que “a primeira linha de defesa para uma vantagem baseada em recursos é impedir a imitação”. As patentes e marcas registradas auxiliam na proteção da empresa contra a imitação. Todavia, talvez a melhor proteção, se pensando em longo prazo, seja fruto de relacionamentos intangíveis, sistemas, habilidades e conhecimentos. Ferreira e Serra (2010) explicam que os recursos tangíveis são mais fáceis de ser imitados do que os intangíveis, por isso indústrias maduras competem geralmente na esfera dos recursos intangíveis.

Concluindo a reflexão sobre recursos como fonte de vantagem competitiva, Sirmon, Hitt e Ireland *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que os gestores da empresa devem ver sua organização como um sistema de recursos e capacidades, que gerem estratégias de alavancagem, numa abordagem que combine suas capacidades internas com mercado e o contexto do ambiente onde está inserida.

METODOLOGIA

O estudo objetivou a identificação e análise, a partir da Teoria Baseada em Recursos, dos recursos considerados estratégicos pelas empresas do ramo da joia de Guaporé-RS e as manobras realizadas por elas no sentido de aprimorar, conquistar e manter estes recursos. Para tal, esta pesquisa configura-se, quanto a abordagem do problema, como sendo do tipo qualitativa e exploratória.

A população utilizada no estudo foi composta pelas empresas que compõem a indústria da joia do município de Guaporé/RS, empresas estas especializadas nas mais diversas etapas do processo produtivo, bem como no comércio de joias e no exercício de atividades diretamente ligadas ao setor.

A amostra inicial foi de 30 empresas escolhidas através do critério de acessibilidade, intencionalidade e por conveniência, ou seja, as empresas estudadas são as que se dispuseram a participar do estudo. Disponibilizou-se a estas empresas um questionário, a ser respondido por um membro da gerência, com um prazo de 30 dias para devolução do instrumento de pesquisa preenchido.

A aplicação do questionário ocorreu sem a presença do pesquisador no intuito de deixá-lo à vontade para imprimir sua opinião. Transcorridos os 30 dias, retornaram 25 questionários respondidos, os quais foram considerados para fazer a análise dos dados.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário composto por 11 perguntas abertas e quatro questões de múltipla escolha, elaboradas a partir das categorias de análise, baseadas na revisão da literatura, sendo elas:

Estratégias Competitivas – são as manobras que as empresas adotam a fim de obter desempenho melhor do que seus concorrentes;

Estratégias Cooperativas – estratégias adotadas por empresas que unem esforços para atingir objetivos em comum;

Visão Baseada em Recursos – teoria que se baseia na premissa de que a vantagem competitiva alcançada por uma empresa é fruto de um conjunto de recursos estratégicos, dos quais domina, e que, por conseguinte, deve proteger da concorrência para sustentar a vantagem adquirida.

A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo das respostas dos questionários. Sobre esta técnica, Diehl e Tatim (2006) explicam que há muito tempo os pesquisadores vem tentando encontrar formas de analisar os textos obtidos por transcrição de depoimentos gravados, pela análise de documentos existentes ou técnicas projetivas. Todavia, é importante ressaltar que a maioria destas tentativas se baseiam na análise quantitativa, procurando quantificar a frequência dos fenômenos e identificar a relação entre eles, interpretando-os com base nos conceitos já existentes sobre o tema.

Neste sentido, a fim de responder ao objetivo desta pesquisa, os dados coletados foram mensurados quanto a sua frequência, comparados e relacionados com a teoria revisada.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização das empresas estudadas

As empresas participantes do estudo pertencem ao ramo produtivo da joia da cidade de Guaporé – RS. Elas dedicam-se a fabricação (seja especializada em uma parte do processo produtivo, ou no processo produtivo como um todo), na comercialização ou em atividades diretamente ligadas a indústria da joia.

As empresas participantes do estudo serão denominadas como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, e assim sucessivamente, já que a não identificação das mesmas não gera perdas aos resultados obtidos na pesquisa. O Quadro 1 resume os dados das empresas estudadas, apresentando a atividade exercida, o tempo de atuação mercadológica e o porte da firma.

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS			
Empresa	Atividade no ramo da joia	Tempo de atuação mercadológica	Porte
1	Comércio de joias	6 anos	Pequeno
2	Comércio de joias	2 anos	Pequeno
3	Fabricação de bruto	17 anos	Pequeno
4	Comércio de joias	12 anos	Médio
5	Banho Galvânico	20 anos	Médio
6	Fabricação de bruto	5 anos	Pequeno
7	Comércio de acessórios para joias	20 anos	Grande
8	Todo o processo produtivo	8 anos	Pequeno
9	Injeção de cera e fabricação de moldes	1 ano	Pequeno
10	Comércio de acessórios para joias	6 anos	Pequeno
11	Todo o processo produtivo	24 anos	Médio
12	Comércio de acessórios para joias	18 anos	Pequeno
13	Todo o processo produtivo	104 anos	Pequeno
14	Todo o processo produtivo	18 anos	Pequeno
15	Todo o processo produtivo	27 anos	Médio
16	Fabricação de bruto	17 anos	Pequeno
17	Fabricação de bruto	15 anos	Pequeno
18	Todo o processo produtivo	38 anos	Médio
19	Todo o processo produtivo	73 anos	Médio
20	Banho Galvânico	13 anos	Médio
21	Todo o processo produtivo	3 anos	Pequeno
22	Banho Galvânico	6 meses	Pequeno
23	Todo o processo produtivo	5 anos	Pequeno
24	Fabricação de bruto	15 anos	Pequeno
25	Todo o processo produtivo	11 anos	Pequeno

Quadro 1 – Características das empresas estudadas

Fonte: Dados primários (2013).

Estratégia competitiva

O estudo visa compreender a relação entre os recursos considerados estratégicos para a firma e a estratégia por ela adotada para competir no mercado. Grant (1991) explica que a compreensão dos recursos organizacionais é entendida como premissa fundamental na escolha da estratégia para competir. De acordo com o autor é a posição da organização (dos recursos que possui) que vai permitir a implementação de determinado posicionamento estratégico.

Então, para poder compreender a ligação dos recursos com a estratégia adotada, as empresas respondentes identificaram a estratégia competitiva que utilizam, o Quadro 2 apresenta a estratégia elencada por cada empresa.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA ADOTADA					
Estratégia Empresa	Liderança em custos	Diferenciação	Liderança em custos focada	Diferenciação focalizada	Integrada custos e diferenciação
1		X			
2		X			
3		X			
4					X
5		X			
6					X
7		X			
8		X			
9			X		
10				X	
11		X			
12					X
13		X			
14		X			
15		X			
16					X
17		X			
18		X			
19		X			
20		X			
21		X			
22	X				
23					X
24		X			
25		X			

Quadro 2 – Estratégia competitiva adotada

Fonte: Dados primários (2013).

De acordo com o Quadro 2 acima, 17 das empresas participantes afirmaram adotar a estratégia de diferenciação, 5 a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação, uma a estratégia de liderança em custos, uma a estratégia de liderança em custos focada e uma a estratégia de diferenciação focalizada.

Todas as empresas participantes do estudo, exceto a Empresa 23, que se dedicam ao processo produtivo da joia como um todo, ou seja, da fabricação do bruto até a joia pronta, afirmam adotar a estratégia de diferenciação, o que mostra que o consumidor final da joia dá ênfase a produtos com características diferenciadas, como design e qualidade, por exemplo.

Entre as que realizam só a fabricação de bruto, 2 afirmaram adotar a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação e 3 a estratégia de diferenciação. Já entre as que realizam somente o banho galvânico 2 adotam a diferenciação e uma a estratégia de liderança em custos. A última citada é a Empresa 22, que está no mercado somente a 6 meses, e talvez esteja tentando competir no preço, para poder se destacar no mercado, já que tem outras empresas com muito mais tempo de atuação e já são reconhecidas pelos clientes.

A Empresa 9, que realiza a atividade de fabricação de moldes e injeção de cera, afirma adotar a estratégia de liderança em custos. Este posicionamento é compreensível já que a atividade é parte do processo da fabricação do bruto, e só se justificaria uma firma que fabrica

bruto terceirizar esta atividade se ela tivesse um custo inferior ou pelo menos igual ao de realizá-la na própria empresa.

Por fim, entre as empresas da amostra que comercializam joias, duas afirmam adotar a estratégia de diferenciação e uma a integrada de liderança em custos e diferenciação, o que ressalta a ideia anterior de que o cliente final da joia dá preferência a produtos diferenciados. Entre as empresas que comercializam acessórios para joias, cada uma afirmou utilizar uma estratégia. A Empresa 7 que realiza a venda de pedrarias afirma adotar a estratégia de diferenciação, a Empresa 10 que comercializa embalagens próprias para joias adota a estratégia de diferenciação focalizada e a Empresa 12 que também comercializa embalagens utiliza a integrada de liderança em custos e diferenciação. Porém constata-se que todas estas estratégias têm como foco central a diferenciação do bem ou serviço.

Recursos tangíveis na implementação da estratégia

Após identificar a estratégia competitiva utilizada para competir no mercado, as empresas participantes do estudo assinalavam quais recursos tangíveis consideravam estratégicos, ou seja, importantes para a implementação da estratégia escolhida. A questão era fechada, onde a empresa podia assinalar quantos recursos achasse conveniente dentre os especificados, sendo possível também, descrever outros recursos não constantes na questão. Nenhuma empresa citou outro recurso tangível não constante na questão.

Os resultados obtidos estão resumidos no Quadro 3 que mostra a relação entre a estratégia competitiva adotada e o(s) recurso(s) considerados estratégicos pelas empresas. O número no quadro indica a quantidade de vezes que cada variável foi elencada entre as empresas optantes por aquela estratégia. A coluna final apresenta o número total de empresas que citaram aquela variável, independente da estratégia escolhida.

RECURSOS TANGÍVEIS ESTRATÉGICOS						
Estratégia Recurso Tangível	Liderança em custos	Diferenciação	Liderança em custos focada	Diferenciação focalizada	Integrada de custos e diferenciação	Total
Tecnologia	1	9		1	1	12
Estrutura Fabril		2			2	4
Equipamentos	1	6	1		2	10
Acesso a matéria-prima	1	10	1	1	5	18
Localização		2	1		1	4
Capacidade de empréstimo						
Recursos financeiros internos		8				8
Estoques	1	6			2	9
Funcionários		11	1	1	3	16

Quadro 3 – Recursos tangíveis estratégicos na implementação da estratégia competitiva adotada

Fonte: Dados primários (2013).

Analisando as informações contidas no Quadro 3, pode-se constatar que entre as empresas que adotam a estratégia de diferenciação os recursos tangíveis que consideram importantes para colocar a estratégia em prática são, em primeiro lugar os funcionários, citado por 11 das 17 empresas optantes por esta estratégia, seguido pelo acesso a matéria-prima,

tecnologia e recursos financeiros internos. Os elementos estoques e equipamentos também foram citados como relevantes.

A empresa que adota a estratégia de diferenciação focalizada entende que os recursos tecnologia, acesso a matéria-prima e funcionários são estratégicos, ou seja, são relevantes para praticar a sua estratégia. A estratégia de diferenciação e a estratégia de diferenciação focalizada são idênticas, já que a única diferença entre elas é o escopo competitivo, enquanto uma abrange todo o mercado a outra abrange um segmento estreito do mesmo. Pode-se assim então fazer a ligação, afirmando que os recursos considerados estratégicos pela empresa optante por esta estratégia, são os mesmos que os destacados na estratégia de diferenciação.

Já, entre as empresas optantes pela estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação, o recurso tangível mais citado como sendo estratégico foi o acesso a matéria-prima, citado por todas as empresas optantes por esta estratégia. Levando em conta que esta estratégia é utilizada pelas empresas que visam oferecer bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo, pode-se constatar que o acesso a matéria-prima é recurso estratégico, já que possuir matérias de qualidade para a fabricação, conseguindo-os a um valor mais baixo facilitaria a implementação desta estratégia.

Quanto as demais estratégias, elas são utilizadas por apenas uma das empresas pesquisadas. A estratégia de liderança em custos e a estratégia de liderança em custos focada são idênticas, já que a única diferença entre elas é o escopo, como explicado anteriormente. Assim pode-se ressaltar o recurso de acesso a matéria-prima como estratégico para as empresas optantes por oferecer produtos de baixo custo em detrimento à diferenciação, já que foi grifado por ambas as empresas.

Recursos intangíveis na implementação da estratégia

Seguindo a interpretação dos dados, se fará a mesma análise dos recursos tangíveis, agora com os recursos intangíveis, iniciando pela identificação de quais recursos intangíveis as empresas participantes do estudo julgam estratégicos na implementação da estratégia escolhida.

A pergunta a respeito deste tema era fechada, e as empresas podiam assinalar quantos recursos achassem conveniente entre os especificados, podendo também descrever outros recursos não constantes na questão, porém, nenhuma empresa citou outro recurso além dos constantes.

Para fins de análise, será utilizado neste trabalho, o modelo de classificação dos recursos intangíveis proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.75), que os divide em três categorias: os relacionados a recursos humanos, os referentes a inovação e informação e os que dizem respeito a reputação da empresa.

Os resultados obtidos estão resumidos no Quadro 4, que mostra a relação entre a estratégia competitiva adotada e os recursos intangíveis considerados estratégicos pelas empresas. O número dentro do quadro indica o número de repetição de cada variável entre as empresas optantes por aquela estratégia. A coluna final apresenta o número total de empresas que citaram aquela variável, independente da estratégia escolhida.

RECURSOS INTANGÍVEIS ESTRATÉGICOS							
Estratégia		Liderança em custos	Diferenciação	Liderança em custos focada	Diferenciação focalizada	Integrada custos e diferenciação	Total
Recurso Intangível							
Referente à Recursos Humanos	Conhecimento	1	13	1		5	20
	Capacitação gerencial	1	3	1			5
	Confiança	1	8	1	1	3	14
	Rotinas organizacionais		2			1	3
Referentes à Inovação e Informação	Ideias	1	10	1	1	4	17
	Capacitações Científicas	1	1				2
	Capacidade de Inovar	1	10	1	1	5	18
	Base de dados		3				3
	Direitos de propriedade intelectual	-	-	-	-	-	-
Relacionados à reputação	Marca	1	12	1	1	1	16
	Reputação com clientes	1	6	1		5	13
	Reputação com fornecedores	1	6	1		3	11
	Percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto	1	11	1	1	5	19

Quadro 4 – Recursos intangíveis estratégicos na implementação da estratégia competitiva adotada

Fonte: Dados primários (2013).

Com base nos dados contidos no Quadro 4, constata-se que entre as empresas que adotam a estratégia de diferenciação os recursos intangíveis que consideram estratégicos são, em primeiro lugar, o conhecimento dos colaboradores, citado por 13 das 17 empresas optantes por esta estratégia, seguido por dois recursos referentes a reputação: a marca e a percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto. Citam ainda variáveis referentes à inovação e informação, como a capacidade de inovar e as ideias.

A empresa que adota a estratégia de diferenciação focalizada citou os recursos confiança do capital humano, capacidade de inovar e ideias, marca e percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto, como relevantes para implementação da sua estratégia. Percebe-se que a percepção é idêntica a das empresas que adotam a estratégia de diferenciação para o mercado como um todo, só diferenciando no quesito conhecimento dos colaboradores, não citado pela empresa.

Entre as empresas que adotam a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação, os recursos conhecimento dos colaboradores, reputação com clientes, capacidade de inovar e percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto foram os mais citados. Os respondentes elencam ainda a reputação com fornecedores, a confiança no capital humano e as ideias como estratégicos.

Cooperação e a aquisição e aprimoramento de recursos estratégicos

De acordo com Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), a cooperação entre empresas é uma estratégia adotada no intuito de superar as limitações de competências individuais da empresa. Com base nisto, foi questionado às empresas estudadas se elas cooperavam com outras empresas, fornecedores ou instituições, e de que forma ocorria esta cooperação.

Entres as 25 empresas estudadas, 20 afirmaram cooperar estrategicamente, 4 afirmaram não cooperar e uma não respondeu a questão. Quanto à forma de cooperação, baseado no referencial teórico estudado, observou-se que a estratégia cooperativa mais adotada entre as empresas estudadas é a aliança estratégica complementar vertical, seguido pela aliança estratégica complementar horizontal e pela estratégia de redução das incertezas. As empresas afirmaram cooperar ainda trocando informações entre si, emprestando-se matérias-primas e participando de entidades.

As empresas foram questionadas também a respeito de quais recursos pretendem aprimorar ou conquistar quando adotam uma estratégia de cooperação. Entre as empresas que afirmaram adotar uma aliança estratégica complementar vertical (quando as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de forma complementar com um fornecedor da empresa) o recurso que pretendem conquistar ou aprimorar é o acesso a matéria-prima, para conseguir insumos exclusivos, de qualidade, a um menor custo e de forma rápida.

Quanto as empresas que adotam uma aliança estratégica complementar horizontal (aliança onde duas empresas compartilham entre si recursos e capacitações de forma complementar, como por exemplo, as alianças de prestação de serviço) o recurso que visam conquistar ou aprimorar é em relação a reputação. Produzindo de forma mais rápida, pode-se atender o cliente com maior eficiência, conquistando assim boa reputação com seu consumidor.

As empresas estudadas que adotam a estratégia de redução das incertezas (fazer parceria com uma ou mais empresas para entrar em mercados novos ou de ciclos rápidos ou para criar e estabelecer novos produtos e tecnologias para se proteger contra riscos e incertezas) visam, quando fazem uma parceria com fornecedores para criar e testar novos produtos no mercado, por exemplo, adquirir ou melhorar a sua capacidade de inovar.

Manutenção de recursos estratégicos

Como visto anteriormente, na revisão bibliográfica, a ótica da Visão Baseada em Recursos entende que a vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos estratégicos, dos quais a empresa domina, recursos estes que devem ser protegidos da concorrência para sustentar a vantagem adquirida (SARAIVA, 2007).

Em vista disso, os participantes da pesquisa respondiam a seguinte questão: A sua empresa tenta de alguma forma proteger os seus recursos estratégicos? De que maneira?

Todas as empresas participantes afirmaram utilizar alguma manobra para proteger seus recursos estratégicos. Uma empresa não se posicionou a respeito. A Tabela 1 traz um resumo das formas pelas quais os respondentes afirmaram tentar proteger seus recursos e a quantidade de vezes que cada variável foi citada.

Tabela 1 – Formas utilizadas para proteger os recursos estratégicos

Formas utilizadas para proteger os recursos estratégicos	Número de citações
Protegendo informações do banco de dados da empresa	2
Prezando relacionamento com fornecedores	5
Buscando exclusividade de fornecimento	5
Estabelecendo relação de confiança com cliente	2
Atendendo as solicitações dos clientes	2
Oferecendo descontos	1
Valorizando os colaboradores da empresa	2
Investimento na capacitação dos colaboradores	2
Dando abertura para novas ideias	2
Sigilo quanto aos dados do sistema produtivo	1
Busca constante por inovação	2
Seguir as tendências do mercado	1
Prezando sempre pela qualidade do produto	2
Registro da marca	1
Controle contínuo do sistema produtivo	1
Busca contínua de tecnologia e equipamentos para aprimorar a produção	2

Fonte: Dados primários (2013).

Analisando os dados da Tabela 1 constata-se que as empresas tem preocupação especial com a questão da matéria-prima, sendo que as formas mais citadas, de proteger seus recursos estratégicos, foram a busca de exclusividade de fornecimento de matéria-prima (dando prioridade a um fornecedor para ter exclusividade) e a preocupação com o bom relacionamento junto a fornecedores (honrar pagamentos).

A exclusividade de fornecimento assegura a empresa matéria-prima diferente da de seu concorrente, possibilitando a empresa ter um produto diferenciado. A questão do bom relacionamento com o fornecedor assegura a empresa acesso a matéria-prima de qualidade e de forma ágil, já que o fornecedor sempre dá prioridade para bons clientes.

Outras formas de tentar proteger os recursos, citadas pelos respondentes foram: a proteção de informações constantes no banco de dados da empresa, tanto em relação a clientes quanto a fornecedores; o estabelecimento de uma relação de confiança com o cliente; a procura por atender as solicitações do cliente sempre da melhor forma possível; a valorização dos colaboradores a fim de reter bons profissionais e diminuir a rotatividade; investimento em treinamento para melhorar a capacitação dos colaboradores; abertura constante a novas ideias; busca por inovações que possam melhorar o sistema produtivo e conseqüentemente o produto; prezando pela qualidade do produto com implantação de um setor de controle de qualidade na empresa; e buscando sempre novas tecnologias e equipamentos para melhorar a produção. As demais variáveis foram citadas por apenas uma das empresas participantes do estudo.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, os recursos considerados estratégicos pelas indústrias de joias de Guaporé e a forma pela qual as empresas procuram aprimorá-los, conquistá-los e mantê-los. Nesse sentido, com base na revisão da literatura e na análise dos dados coletados pode-se tecer algumas ponderações com vistas a elucidar a questão que motivou a realização desta pesquisa.

Nesse sentido, identificou-se que a maioria das empresas pesquisadas opta pela estratégia de diferenciação para competir no mercado e acreditam que os funcionários são o principal recurso tangível para implementar a sua estratégia com êxito, enquanto o conhecimento dos colaboradores é o principal recurso intangível estratégico, pois entendem

que funcionários capacitados facilitam a produção de bens e serviços diferenciados e de qualidade.

Quanto a adoção de estratégias cooperativas, a maioria das empresas estudadas afirmaram cooperar estrategicamente, sendo a aliança estratégica complementar vertical a estratégia mais utilizada. Quando cooperam, os participantes do estudo afirmaram buscar, principalmente, o aprimoramento do recurso do acesso a matéria-prima.

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e o objetivo principal das empresas é o alcance de uma vantagem competitiva sustentável para destacar-se da concorrência. A sustentabilidade de uma estratégia, segundo as premissas da RBV, está fortemente ligada a facilidade com que os concorrentes conseguem imitar os recursos dominados pela empresa.

A respeito disto, este estudo pode constatar que, como proposto no referencial teórico, os recursos intangíveis são, também na percepção das empresas pesquisadas, mais difíceis de imitar do que os tangíveis. Entretanto, é complicado para as firmas identificar os seus recursos intangíveis, bem como a sua importância para a organização, e esta foi uma limitação percebida neste estudo.

Nesse sentido, torna-se interessante a realização de novos estudos aprofundando-se a respeito dos recursos intangíveis para a indústria do ramo da joia de Guaporé-RS, já que eles se apresentaram como fator principal no alcance de vantagem competitiva duradoura.

Todavia, não é só a questão da imitabilidade dos recursos que determina a sustentabilidade de uma estratégia. Um posicionamento estratégico eficaz requer que a empresa ofereça um pacote de recursos que possuam valor, sejam raros ou escassos, difíceis de imitar e substituir, mas que sejam também adequados às exigências do mercado.

Concluindo esta reflexão, é importante que os gestores da empresa concebam sua organização como um sistema que combine os recursos dominados pela firma - compreendendo a importância deles para o alcance da estratégia e avaliando formas de desenvolvê-los e protegê-los da imitação - com o contexto do ambiente onde a empresa está inserida.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, p. 99-120, 1991.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, p. 97-121, maio/ago., 2008.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. **RAC**. v. 14, p.871-889, set./out., 2010.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. Make or buy in a mature industry? Models of client - supplier relationships under TCT and RBV perspectives. **BAR**. v. 7, p.22-39, jan./mar., 2010.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. p. 114-135, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise *Ex-Ante* e *Ex-Post* à LDB/ 96**. RAC. v. 12, p.107-129, jan./mar., 2008.

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

SARAIVA, R. S. **Recursos e Capabilidades Estratégicos na Indústria Moveleira de Bento Gonçalves – RS**. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TIERGARTEN, M.; ALVES 2008, C. A. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: Um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração**. v. 2, p. 61-74, jan./jun., 2008.