

Área Temática: Estratégia em organizações

**RECURSOS E COMPETÊNCIAS COMO FORMA DE ATINGIR
UM DESEMPENHO EFICIENTE E EFICAZ**

AUTORES

GIOVANA GAVIOLI RIBEIRO DA SILVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ggaviolibr@yahoo.com.br

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
reynaldo@mackenzie.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal conhecer como uma empresa líder no segmento de produtos de higiene pessoal e familiar utiliza seus recursos e competências para obter um desempenho eficiente e eficaz. Está fundamentado na visão baseada em recursos que trata os recursos como fontes de vantagem competitiva. Adotou-se o estudo exploratório, em um caso único, em que foi aplicada a metodologia de pesquisa a qualitativa para atender o objetivo do estudo. Foram entrevistados pessoalmente executivos da empresa, por meio de um roteiro semi-estruturado, sendo as entrevistas transcritas e os dados tratados e analisados com base na análise de conteúdo e categorização. Como resultado observou-se que os recursos e competências identificados foram o ambiente de trabalho; as pessoas integradas e capacitadas; a comunicação interpessoal; a cultura de colaboração e inovação; a informação utilizada para a conquista de cliente e gestão estratégica e a inovação no produto. De posse destes recursos e competências os entrevistados identificaram resultados positivos no desempenho da empresa tanto em suas operações internas como na satisfação das necessidades dos consumidores finais.

Palavras-chave: visão baseada em recursos; competências; desempenho.

Abstract

The present article has as main objective to acknowledge how a company leader in its segment of personal and familiar hygiene products uses its resources and competences to obtain an efficient and effective performance. It is based in the resource based view that treats the resources as a source of competitive advantage. It was adopted the exploratory study, in an unique case, using the qualitative research methodology to attend the objective of the study. Personal interviews were made with executives of the company, using a semi-structured script, with the data gathered transcript, treated and analyzed using the content analysis and categorization. As a result, it was observed that the identified resources and competences were the work environment; the people integrated and capacitated; the interpersonal communication; the culture for collaboration and innovation; the information used to the consumer's captivation and strategic administration and the product innovation. In possession of these resources and competences the respondents identified positive results on the company's performance either in its internal operations and the satisfaction of the consumers needs.

Key-words: resource based view; competences; performance.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo trata a Visão Baseada em Recursos (VBR) foi modificar o foco da vantagem competitiva. A nova visão descola a origem da vantagem competitiva provinda do mercado para dentro da empresa (KRETZER; MENEZES, 2006). A análise dos recursos e competências internos poderia responder a questão central do por que algumas empresas possuem vantagem competitiva e como ela é criada. Entre as teorias para responder esta pergunta, um dos pilares foi o estudo feito por Penrose em 1959, publicado no livro A Teoria do Crescimento da Firma. Em tal publicação Penrose firma que o crescimento da firma seria limitado pelas oportunidades produtivas que existem em função da gama de recursos controlados pela empresa e por sua estrutura administrativa utilizada para coordenar tais recursos, chamadas de competências (BARNEY; CLARK, 2007).

Em seu estudo, Lynch, Keller e Ozment (2000) indicam que tais recursos e competências, quando tratados como parte da estratégia da empresa, podem levar a uma performance superior quando comparada aos resultados de empresas que não os tratam de forma estratégica. Os mesmos autores também posicionam o tratamento dos recursos e competências como capacidades distintivas, ou seja, que podem levar a empresa a uma maior performance e aumento de vantagem competitiva frente a outras empresas:

capacidades distintivas são uma fonte pela qual se pode aumentar a performance da firma e a vantagem competitiva (...) não são simplesmente os recursos da firma, mas sim recursos internamente desenvolvidos e fixados nas rotinas e práticas organizacionais de forma que eles não possam ser trocados ou imitados (LYNCH; KELLER; OZMENT, 2000, p. 49, tradução nossa).

Para Barney e Clark (2007) “competências distintivas são os atributos de uma empresa que a habilita para seguir uma estratégia de forma mais eficiente e eficaz que outras empresas. (p.5, tradução nossa)”.

Tais competências distintivas podem ser estudadas em empresas como Wal-Mart e Levi Strauss que combinaram seus recursos e competências para criar uma cadeia de suprimentos eficiente e eficaz e, conseqüente vantagem competitiva.

Morash (2001) coloca as estratégias da empresa como centrais na integração das capacidades da cadeia de suprimentos para o alcance da performance desejada. O autor classifica as capacidades da cadeia de suprimentos como competências centrais (*core competences*) definidas por Prahalad e Hamel (1990) como o aprendizado coletivo da organização que coordenam as diversas habilidades produtivas da empresa e integram múltiplas tecnologias.

Lynch, Keller e Ozment (2000) defendem que as “capacidades são as habilidades e conhecimento que permitem que as empresas façam uso de seus recursos” (p. 48, tradução nossa).

A utilização dos recursos e capacidades pode ser feita de forma diferente de empresa para empresa. O melhor planejamento nesta utilização pode resultar em um melhor resultado, ou seja, em um desempenho superior em relação às empresas concorrentes do mercado. O desempenho pode ser entendido pela capacidade da empresa em produzir bons resultados em suas operações internas e/ou em atender as necessidades de seus consumidores. Segundo Kretzer e Menezes (2006), produzir de forma mais eficiente pode ser medido pela a eficiência e a satisfação do desejo dos consumidores, pode ser considerada como eficácia.

A satisfação do consumidor é definida por Bowman e Ambrosini (2000) como uma das composições de valor criado por um recurso ou competência, ou seja, um recurso ou competência somente pode ser considerado como valioso quando ajuda a aproveitar uma

oportunidade ou neutralizar uma ameaça; quando satisfaz os consumidores e/ou quando aumenta a eficiência e eficácia da empresa.

A pesquisa dos recursos e competências foi realizada em uma empresa atuante há aproximadamente uma década no mercado brasileiro, respondendo à matriz americana acerca de seus resultados e crescimento. Os principais produtos comercializados são da linha de higiene pessoal e familiar como sabonetes, xampus, condicionadores, absorventes femininos, fraldas, lenços umedecidos, hastes flexíveis, papel higiênico entre outros, com o objetivo é conhecer como uma empresa líder no segmento utiliza seus recursos e competências que resultam no desempenho superior obtido, do ponto de vista dos seus executivos.

Para o alcance de tal resultado, primeiramente será analisado o que a empresa considera como recursos e competências. Após tal caracterização parte-se para a caracterização do desempenho eficiente e eficaz.

Para que objetivo seja atingido, na sequência apresenta-se o referencial teórico sobre a visão baseada em recursos, sua definição de recursos e competências e as definições de desempenho eficiente e eficaz como uma forma de obtenção de vantagem competitiva. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos indicando o tratamento e análise dos dados a partir das técnicas qualitativas aplicadas a um estudo de caso único em uma empresa de higiene familiar. Conclui-se com o tratamento dos dados, a análise dos resultados encontrados e implicações para pesquisa futura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959) (WERNERFELT, 1984) (BARNEY, 1991) (PETERAF, 1993) detalha de que forma os recursos heterogêneos entre as empresas podem ser utilizados para o alcance de maior desempenho frente à concorrência. Tal objetivo é alcançado a partir da estratégia com a qual a empresa decide aproveitar seus recursos e suas competências, e como ambos podem levar a empresa a um desempenho superior.

Para Peteraf (1993) as firmas são fundamentalmente heterogêneas quando se trata de seus recursos e capacidades. Ainda segundo a autora, a formulação da estratégia se inicia pela identificação de recursos e competências distintivos e superiores aos dos concorrentes e que podem levar a um maior aproveitamento das oportunidades de mercado, quando tratados apropriadamente.

Wernerfelt afirma que o gerenciamento estratégico da empresa definirá seu posicionamento de recursos no mercado e a partir desta perspectiva é possível definir quais recursos serão desenvolvidos, (WERNERFELT, 1984).

A estratégia da empresa na utilização de seus recursos foi resumida por Barney (1991,:

Uma empresa poderá obter vantagem competitiva sustentável ao implementar estratégias que explorem suas forças internas em resposta a oportunidades de mercado, enquanto que neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas interna (p.99, tradução nossa).

A partir da sua estratégia, a empresa pode decidir como combinar seus recursos e competências para se destacar no mercado sendo necessária a adaptação constante das estratégias na combinação de recursos e competências que atendam aos critérios exigidos pelos mercados atuais.

Dada a importância da estratégia de integração dos recursos e competências para a posição competitiva da empresa, faz-se necessário um aprofundamento na sua definição.

Recursos e Competências

Penrose (1959) identifica a empresa como um conjunto de recursos produtivos, que podem ser divididos em recursos materiais e tangíveis (instalações, equipamentos, matérias-primas, produtos semi-acabados estoque etc.) e recursos humanos.

Barney (1991) define recursos como:

todas as ferramentas, capacidades e processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento etc. controlados pela firma e que a habilitam na concepção e implementação de estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia. (p.101, tradução nossa).

Wernerfelt dá alguns exemplos de recursos: “marcas próprias, conhecimento em tecnologia, recursos humanos com habilidade, contatos, maquinário, procedimentos eficientes, capital etc.” (WERNERFELT, 1984, p. 172, tradução nossa).

Para Barney e Clark (2007) os recursos podem ser físicos (tecnologia física utilizada pela empresa, fábrica ou maquinário, localização geográfica e o acesso da empresa a matérias-primas), financeiros (renda, incluindo os débitos e lucros), humanos (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e insights de gerentes ou trabalhadores da empresa) e organizacionais (atributos de um grupo de indivíduos como cultura, estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, reputação, posicionamento de mercado, relações informais entre grupos da empresa, entre empresas e destas com seu ambiente).

Tais recursos podem ser aproveitados a partir das competências que a empresa possui, estas definidas como competências centrais (*core competences*) que se compõem do aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências centrais podem ser identificadas: 1) quando dão acesso à uma variedade de mercados; 2) quando aumentam o valor percebido pelo consumidor e 3) quando ela é difícil de ser imitada.

Collins e Montgomery (2008) adicionam um importante conceito à definição de competências centrais quando consideram que não basta fazer uma atividade melhor que as outras para classificá-la como competência central, mas também fazer esta atividade melhor que os concorrentes, aí sim a empresa terá não somente competências centrais, mas também competências distintivas.

Conforme Barney (1991) os recursos e competências devem auxiliar a empresa através da neutralização de ameaças externas. O autor classifica os recursos e competências como valiosos (quando habilitam a empresa a conceber ou implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia), raros (quando poucas ou nenhuma empresa concorrente os detém) e inimitáveis (quando são difíceis de serem copiados por outras empresas, seja por condições históricas únicas ou por outros fatores). Barney e Clark (2007) complementaram esta classificação de recursos e competências com uma classificação adicional, chamada de Organização, definida como a capacidade da empresa em se organizar para explorar totalmente o potencial oferecido por estes recursos e competências.

Collins e Montgomery (2008) defendem que não basta a empresa possuir um recurso valioso, raro e inimitável, eles devem ser combinados com outros recursos, serem inseridos em um conjunto de políticas e atividades, ou seja, a empresa necessita de organização para aproveitar os recursos que possui e para onde eles a levarão.

Essa combinação dos recursos existentes com competências gera uma capacidade organizacional, que se refere à “habilidade de uma empresa em realizar um conjunto de tarefas coordenadas, utilizando recursos organizacionais, com o propósito de atingir um resultado particular” (HELFAT; PETERAF, 2003, p. 999, tradução nossa).

Combinar recursos com competências distintivas gera então uma capacidade distintiva, definida por Lynch, Keller e Ozment (2000) como recursos profundamente fundados nas rotinas da organização e suas práticas de forma que não possam ser transferidos ou imitados pelos competidores, levando a empresa a um maior desempenho que seus concorrentes. Essa argumentação coincide com a definição de Barney e Clark (2007) com relação aos resultados obtidos da combinação de recursos e competências valiosos, raros, inimitáveis e organizados de forma a proporcionar para a empresa uma vantagem competitiva, identificada como desempenho superior quando comparado ao da concorrência. Faz-se necessária, portanto, a definição do que seria efetivamente um desempenho superior.

Desempenho

A heterogeneidade quanto a recursos e capacidades entre as empresas pode levar à vantagem competitiva com retornos diferenciados decorrentes do seu desempenho, que depende da “dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, se não, adquiridos no mercado de fatores específicos.” (KRETZER; MENEZES, 2006, p. 64).

Ainda segundo Kretzer e Menezes (2006), o desempenho pode ser medido em várias dimensões, tais como eficiência (produzir mais eficientemente) e eficácia (melhor satisfazer os desejos dos consumidores).

Neely, Gregory e Platts (1995) também defendem a medição de performance a partir destes dois indicadores, pois “[...] organizações atingem seus objetivos, ou seja elas operam, satisfazendo seus consumidores com maior eficiência e eficácia que seus competidores [...]” (p.80, tradução nossa). Para esses autores a eficiência é a medida econômica dos recursos da empresa que são utilizados para atender os consumidores e eficácia é a extensão na qual cada necessidade do consumidor é atendida.

Paiva (2004) afirma que o desempenho pode ser dividido em duas dimensões. Um como a capacidade da empresa em manufaturar e vender produtos que funcionem conforme o especificado (confiabilidade) e a outra é entregar os produtos dentro dos prazos estipulados e corrigir qualquer defeito antes de ocorrer (velocidade). A primeira dimensão atende às exigências quanto à eficácia e a segunda, quanto à eficiência.

Recursos bem utilizados também podem representar uma barreira de entrada em um mercado, interpretada como uma barreira de recursos (COLLINS; MONTGOMERY, 2008, p. 149, tradução nossa).

Barney e Clark (2007) corroboram esta análise ao tratar o portfólio de recursos da empresa como objetivos de criação de posições competitivas de recursos, sejam eles barreiras de entrada ou barreira à imitação. Tal identificação dos recursos já foi apresentada por Wernerfelt (1984) ao identificar que os recursos poderiam levar a altos lucros, em analogia às barreiras de entrada denominadas de posição de barreira de recursos.

Morash (2001) indica que a empresa pode optar por seguir dois caminhos. Ela pode optar por focar em excelência operacional, condizente com a definição de eficiência. Nesse caso estará sempre buscando formas de minimizar os seus custos, eliminar etapas intermediárias de produção e reduzir custos de transação.

Por outro lado, a empresa pode focar a eficácia, definida por Morash (2001) como proximidade ao consumidor. Empresas com estratégias que suportam esse segundo posicionamento buscam a diferenciação por meio de níveis de adição de valor ao consumidor.

Bowman e Ambrosini (2000) estendem a eficácia como a capacidade da empresa em criar valor para seu cliente, a partir do atendimento das suas necessidades. Os autores afirmam que a percepção do consumidor acerca do valor criado pela empresa, se reflete na forma como suas crenças, necessidades, experiências únicas, desejos e expectativas são percebidos e realizados. Os consumidores entendem que um desempenho eficaz é representado pelo valor criado pela empresa se reflete na sensação do que é solicitado e do que é recebido.

Verifica-se, assim, que o desempenho pode ter diversas formas dentro da empresa, sempre visando como resultado a eficiência e eficácia, para atingir o desempenho desejável, conforme Lynch, Keller e Ozment (2000, p.61, tradução nossa) para quem as “[...] capacidades e estratégias devem estar propriamente alinhadas de forma a atingir uma performance superior da firma.”

Neely, Gregory e Platts reforçam tal alinhamento:

O tema chave aqui é a consistência – consistência tanto do processo de decisão e ação – pois a estratégia somente é realizada na medida em que as decisões são tomadas e os cursos de ação seguidos. Na verdade tem-se argumentado que a estratégia só pode existir quando um pode identificar um padrão consistente de decisões e ações em uma firma” (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995, p.94, tradução nossa)

Foi a partir das considerações deste item que procurou-se identificar o que a empresa considera como recursos e competências, como ela analisa seu valor, raridade e imitabilidade e como ela estaria organizada para explorá-los visando a um desempenho eficiente e eficaz superior aos concorrentes.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Dado o tema e o objetivo da pesquisa ter levado a um enfoque exploratório, a metodologia qualitativa foi escolhida, conforme Flick (2004, p.21), por “planejar métodos tão abertos que façam justiça à complexidade do objeto em estudo”. Com isso, o seu desenvolvimento apoiou-se na percepção dos entrevistados como material básico para as análises.

Foi adotado um estudo de caso único feito a partir de entrevistas semi-estruturadas, com roteiro único, a fim de entender como a empresa percebe e operacionaliza a relação sugerida ou até se a relação proposta seria ou não existente (YIN, 2005). As entrevistas foram realizadas em maio de 2011 com três participantes da empresa-alvo que trabalhavam no departamento de Supply Chain, responsável pelas atividades de compras e planejamento e controle da produção da empresa. Os respondentes autorizaram a gravação das entrevistas, que foram posteriormente transcritas e enviadas para conferência e alterações necessárias. Após revisar as transcrições, nenhum dos respondentes encontrou alterações a serem feitas, aprovando o material levantado.

3.1 Caracterização do caso

Tendo em vista a não autorização para divulgação do seu nome, serão apresentadas as características mais relevantes da empresa.

A empresa foi escolhida por ser uma líder de mercado em seu segmento de higiene familiar, considerada de grande porte. Sua participação de mercado depende da linha de produtos analisada, sendo as maiores participações na linha de papel higiênico (65%) e absorvente feminino (26%).

A empresa tem sua base administrativa localizada na cidade de São Paulo, fábricas no interior de SP e no Sul do Brasil, com importação de produtos acabados que não sejam fabricados nacionalmente. A empresa possui um centro de Distribuição próprio no interior de SP. A compra dos produtos é realizada tanto no mercado nacional como importada e a venda é realizada em todo o mercado nacional com distribuição através de grandes hipermercados e farmácias.

3.2 Tratamento dos dados

Os dados obtidos nas entrevistas passaram por um processo de categorização que é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”. (BARDIN, 2007, p.111). As categorias, segundo Bardin (2007), reúnem grupos de elementos que são o resultado do agrupamento efetuado através de suas semelhanças. O processo de categorização envolve duas etapas: o inventário e a classificação.

A partir das falas dos entrevistados procurou-se agrupar as unidades semânticas (palavras, expressões e frases) de acordo com a sua aderência aos significados das perguntas. Em seguida foram feitas as reduções dessas unidades para se elaborar os temas que, por meio de mais uma redução, geraram as categorias que deram a sustentação às análises.

Tal tratamento buscou levar em conta as recomendações de Bardin (2007) de maneira a transformar os dados brutos em algo significativo e que possibilitassem a interpretação frente ao objetivo estabelecido. Para garantir um mínimo de validade ao estudo, foram levados em conta os critérios que uma categorização deve obedecer, quais sejam:

- exclusão mútua – os elementos não existem em mais de uma categoria;
- homogeneidade – os níveis de análise são iguais para todas as categorias;
- pertinência – as categorias identificadas estão adaptadas ao material de análise escolhido;
- objetividade e fidelidade – não há distorções na codificação, com categorias bem estabelecidas, a partir das entrevistas e transcrições realizadas;
- produtividade – as categorias oferecem bons resultados que podem ser analisados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos.

O quadro 1, a seguir apresenta as categorias que resultaram da aplicação desses procedimentos:

Quadro 1: Categorias da análise

Recursos e Competências	▪ Ambiente de trabalho; ▪ Pessoas integradas e capacitadas; ▪ Comunicação interpessoal; ▪ Cultura de colaboração e inovação; ▪ Informação para conquista de clientes e gestão estratégica; ▪ Inovação no produto.
-------------------------	--

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como os entrevistados não autorizaram a divulgação de seus nomes e nem o da empresa, para o presente estudo, na análise dos resultados estes estão identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e Entrevistado 3 (E3).

Para cada componente do modelo teórico, foram identificadas categorias de análise. Com relação a recursos e competências da empresa, foram identificadas as seguintes categorias: ambiente de trabalho, pessoas, comunicação, cultura, informação e inovação de produto.

4.1 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho foi identificado como um recurso importante para o desenvolvimento das tarefas diárias da empresa, associado aos materiais disponíveis para o bom desenvolvimento do trabalho dos funcionários. Alguns exemplos citados podem ser identificados como itens básicos como itens eletrônicos como notebooks e telefones com comunicação via internet. O layout também foi mencionado como facilitador com a disposição de mesas e cadeiras de maneira a facilitar a comunicação entre os departamentos.

E2 apontou que tal disposição de layout tem facilitado a comunicação até mesmo com a diretoria da empresa:

“(...) aqui não tem aquela questão de óh, a sala do gerente, tudo fechado, que você sempre tem que bater na porta pra entrar. Aqui a gente tem muita comunicação, é rápida e com base nisso você consegue fazer seu trabalho fluir”.

4.2 Pessoas integradas e capacitadas

Os entrevistados indicaram de forma unânime que pessoas fazem parte dos recursos estratégicos, identificando-as como um ativo importante da empresa, representando grande importância nos processos que a empresa realiza atualmente e para sua resposta rápida ao mercado, conforme E1:

“Na parte dos recursos tangíveis acho que os principais são as pessoas, a operação depende das pessoas, a gente precisa de uma operação mais rápida e flexível, a gente precisa responder a um mercado que muda, isso a gente tem que fazer com uma certa urgência de resposta então vem primeiro as pessoas para este resultado.”

A atuação do departamento de Recursos Humanos para a qualificação dos funcionários também foi destacada pelos entrevistados, representando uma presença e atuação ativa no dia-a-dia dos departamentos, facilitando a identificação das necessidades de melhoria do pessoal, conforme os depoimentos de E2 e E3, respectivamente:

“A gente tem o RH bem presente, são consultoras específicas pra cada área, então você acaba tendo uma pessoa específica. [...] A própria consultora identifica algum gap no pessoal da sua equipe, porque ela tá sempre presente [...] e as vezes ela traz até ideias novas”.

“A empresa hoje ela investe bastante em capacitar e manter os seus recursos humanos dentro da empresa, através de treinamentos, palestras, de integração e motivar sempre as pessoas [...], então pega uma pessoa que não tem experiência em nada [...] e começa a desenvolver algumas competências nela [...] sempre buscando que ela se desenvolva e ajude a empresa a crescer”.

4.3 Comunicação interpessoal

A comunicação foi identificada como recurso essencial para a integração entre as pessoas que trabalham na organização. Os entrevistados classificaram este recurso como um dos principais responsáveis pelos resultados positivos que a empresa vem apresentando em termos de desempenho no mercado. Tem sido considerada também como uma qualificação importante a ser buscada em candidatos que possam preencher futuras vagas. Tais afirmações podem ser confirmadas pelos trechos abaixo das entrevistas com E1 e E2, respectivamente:

“Acredito que a comunicação entre os departamentos é muito importante, a parte de processos, tudo acontece a partir da comunicação [...] pessoas que tem tanto a parte técnica como a parte de comunicação é algo difícil de se encontrar”.

“Comunicação, você pode ter todos os recursos do mundo, mas se você não tiver uma boa comunicação, uma boa interface [...] fluindo a informação pra a empresa toda, um projeto vai demorar anos para sair, coisa que aqui sai em 4, 5 meses você tem um projeto, a informação que flui [...] a comunicação

entre as áreas. [...] Não acho raro, mas difícil [...] paradigma pra se quebrar em muitas empresas”.

4.4 Cultura de colaboração e inovação

Os entrevistados identificaram dois elementos da cultura da empresa que acreditam ser comuns ao mercado, mas não no grau de maturidade que a empresa possui hoje. Um destes elementos é a colaboração entre as áreas, identificada pelo trecho abaixo da entrevista com E3:

“Eu acho que seria a parte de colaboração, que muitas das vezes alguma área em dificuldade e acaba buscando em outras uma forma de tentar chegar nessa solução de problema e todas as áreas da empresa são bastante colaborativas com as outras [...] vendo se alguma outra área da companhia fez algo similar e tendo essa colaboração das outras áreas acaba sempre chegando no resultado e na solução”.

O outro elemento colocado como inerente à cultura da empresa foi a inovação na forma de realizar as rotinas organizacionais. E1 afirmou que a rotina existe, mas que novos processos surgem sempre e que os próprios funcionários buscam criar novas formas de realizar o que é proposto, verificado pelos depoimentos abaixo de E1, E2 e E3:

“[...] as pessoas aprenderem a dar a resposta rápida, mas também faz com que a gente tenha que se reinventar, reaprendizado constante e alta flexibilidade. [...] Existe a rotina, mas a exceção deve ser atendida e somos cobrados por atender essa exceção. [...] De certa forma existe um ponto negativo pois você nunca está em um processo constante, está em mudança sempre e isso pode algumas vezes comprometer a felicidade”

“Pra trabalhar aqui a pessoa tem que ser inovadora [...] porque, é uma empresa que está em constante mudança, ela dobra de tamanho a cada três, quatro anos”.

“E acho também que em Supply a grande maioria das pessoas também são inovadoras, não tentam sempre manter o que está feito e funciona há muito tempo está bom, a gente tenta sempre melhorar através de buscar novas ferramentas, novas formas de fazer o que a gente faz hoje, pra tentar fazer mais rápido e melhor”.

Com base no modelo de análise dos recursos de Barney e Clark (2007), foi questionado aos entrevistados se tais recursos seriam valiosos, raros, imitáveis e se a empresa estaria organizada para aproveitá-los em sua totalidade. Tal questionamento objetivou identificar os recursos percebidos pelos funcionários como possuídos pela empresa e que representavam um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Os entrevistados manifestaram que o ambiente de trabalho, as pessoas e a comunicação são recursos valiosos, porém não são raros ou inimitáveis, conforme trechos abaixo de E3:

“Não, ele [pessoas] é imitável sim, se a empresa perceber que desenvolvendo seu capital humano ela consiga crescer, ela só tem que descobrir depois para o tipo de negócio que ela faz, quais as competências que cada funcionário precisa ter pra se desenvolver e depois que treinamentos, habilidades, precisam ser desenvolvidos no funcionário para que ele possa crescer dentro da empresa”.

Contudo, para os entrevistados, apesar destes recursos poderem ser perfeitamente reproduzidos pela concorrência, a sua execução seria falha devido a maturidade da cultura

empresarial na utilização destes recursos, conforme trechos dos depoimentos de E1, E2 e E3, a seguir:

“Acho que é difícil, é importante para estas empresas, mas são poucas as pessoas que se encaixariam neste perfil, que é voltado mais para o resultado do que para o processo, aqui a cultura é um pouco diferente então é importante que a pessoa tenha o perfil até para que ela fique feliz aqui trabalhando, Poucas pessoas sabem trabalhar com uma falta de hierarquia como a que a empresa adota aqui”.

“Difícil. Eu acho assim, você até tentar, mas eu acho que isso está muito ligado à cultura, você pode tentar chegar próximo, tentar fazer alguma coisa, mas se a empresa não tem a mesma cultura, as pessoas que estão lá não são as pessoas certas. Pode colocar um espiãozinho aqui mas se você não tiver a equipe certa, não tiver a cultura da empresa certa, todo mundo aqui, você não vai conseguir chegar”.

“Acho difícil. A cultura da empresa que eu trabalho hoje, essa parte de colaboração, não sei se outras empresas tem esse perfil, mas é lógico que não é uma atitude difícil de se fazer ou de se imitar. Outras empresas podem imitar, mas talvez o grau de maturidade que a empresa que eu trabalho tenha hoje, as outras empresas vão ter que caminhar bastante pra poder chegar”.

Uma explicação para esse aspecto pode ser encontrada em Collins e Montgomery (2008) com relação à definição da complexidade social, que pode ser explicada como a dificuldade dos competidores para identificar os recursos que estão diretamente ligados à vantagem competitiva da empresa concorrente, de forma clara. Tal situação pode estar ligada ao caminho tomado pela empresa para o desenvolvimento dos recursos. Abaixo segue trecho da entrevista de E1, que corrobora tal conceito:

“A parte intangível é difícil descrever ou tentar reproduzir. O que a gente tem aqui, é difícil imitar o que algumas pessoas fazem ou o que funciona na área, ou mesmo de identificar aquilo que está dando certo”.

4.5 Informação para conquista de clientes e gestão estratégica

Os entrevistados colocaram a informação como um recurso muito importante para a posição competitiva da empresa, tanto na comunicação com os clientes quanto com os fornecedores (para redução de custos), e como antecipação às ações da concorrência. Os entrevistados também colocaram a informação como essencial para o desenvolvimento de fornecedores e na conquista da confiança de clientes. A seguir, trechos das entrevistas de E1, E2 e E3 que ilustram os posicionamentos em relação à informação voltada à competências:

“[...] você consegue, inclusive, ajudar o teu fornecedor a ter ganho de produtividade, é, e isso acho que é um fator importante daqui, porque a gente ajuda nossos fornecedores, nós vamos lá e a gente faz muito mais parceria, então muitas vezes a gente consegue off setar (diminuir) um aumento de preço”

“as pessoas tem que acreditar, confiar no teu produto isso é valor, por isso que eu falo que a gente tem que agregar valor, [...] a gente quer mostrar pra ele (o consumidor) que apesar de nosso produto ser mais barato é o melhor do mercado”.

“quando a gente detecta, quando a gente tem informação, isso a gente tem muito rápido, então a gente sabe por exemplo, quando nossos concorrentes começam a fazer alguma coisa em algum mercado nosso, [...] nós tivemos um caso que, nós conseguimos sair com uma promoção antes do nosso concorrente”.

4.6 Inovação no produto e nos processos

A inovação, tanto nos processos internos, feitas pelos próprios funcionários e declarada como parte da cultura organizacional, como nos produtos que a empresa desenvolve e posiciona no mercado, foi uma menção constante nas entrevistas. Abaixo seguem trechos das entrevistas com E1, E2 e E3 que confirmam tal participação da inovação na competência de desenvolvimento de produtos da empresa:

“A empresa trabalha com inovação de produtos, mas sem mudar a sua configuração, desenvolver o nosso produto, mas baseando-se no mercado atual ela melhora e expande aquilo que ela já tem em produtos existentes”.

“[...] aqui a gente inova a cada dia, então quer seja uma coisa pequena, quer seja um desenho novo, não precisa ser uma mudança tão grande, algo assim que mude totalmente o seu produto mas é você gerar valor, você agregar valor pro consumidor. [...] Então, aqui, você não vai conseguir evitar que novos concorrentes ou novas empresas entrem no mercado, só que assim, vai fazer com que eles pensem duas vezes antes de entrar”.

“[...] melhorando uma produtividade, mexendo na especificação, [...] com isso, você consegue, a gente inova a cada dia, então os produtos mudam, as tecnologias mudam, então o fornecedor tem que mudar pra continuar com a gente”.

Percebe-se que os recursos e competências mencionados poderiam confirmar o pressuposto de que existe um impacto direto e positivo no desempenho da empresa.

4.7 Desempenho eficiente

Conforme apresentado no referencial teórico, autores definem que o desempenho eficiente é consequência de melhores resultados internos na produção da empresa.

Em relação ao desempenho eficiente, a contribuição dos recursos e competências tratados acima se mostrou efetiva, mas também se revelaram alguns riscos. Os entrevistados identificaram que, em relação aos custos, a eficiência estava ligada às decisões diárias dos funcionários, muitas vezes não controladas pela empresa. Da mesma maneira, as decisões inovadoras poderiam representar um aumento de custos.

Por outro lado, o ambiente de trabalho e as pessoas integradas e capacitadas facilitaria na absorção da cultura de colaboração e inovação e na fluidez da comunicação interpessoal, possibilitando atingir um desempenho mais eficiente.

A inovação constante de produtos e processos ajuda na redução de custos e do poder de barganha dos fornecedores, contribuindo para desempenho eficiente de forma a criar fontes de diferenciação e barreiras de entrada em relação aos concorrentes. .

A identificação de barreiras confirma a posição de Wernerfelt (1984), Barney e Clark (2007) e Collins e Montgomery (2008) que afirmam que recursos e competências podem criar barreiras de forma a dificultar a entrada de novas empresas e imitação.

4.8 Desempenho eficaz

O desempenho eficaz significa satisfazer os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes. A empresa conseguiria, então, uma vantagem competitiva, por meio de suas barreiras de recursos, conforme relatado por E2:

“[...] você ganha um período maior pra poder usufruir destes benefícios de sair na frente”.

O atendimento das necessidades dos clientes, que caracteriza o desempenho eficaz, também pode ser identificado como resultado dos recursos e competências pontuados pelos entrevistados.

Pode-se identificar que as pessoas exercem papel fundamental na identificação de uma alteração na necessidade do consumidor e, posteriormente, na execução de qualquer alteração da empresa em seus produtos para atender a esta nova necessidade. Neste sentido, a cultura colaborativa e a comunicação dentro da empresa, também citadas como recursos intangíveis, exercem um importante papel, não somente na alteração de produtos existentes, mas principalmente, no desenvolvimento de novos produtos.

Para um atendimento mais imediato às necessidades dos clientes, a informação e a inovação aparecem como competências criadoras de valor para o mercado. Esse valor é definido como a possibilidade de se evitar um aumento de preço devido ao maior custo de matéria-prima, utilizar novos materiais que reduzem o custo ao mesmo tempo em que melhoram a qualidade, resultando em maior confiança do consumidor. Com a informação, os entrevistados afirmaram que a empresa consegue adiar promoções dos concorrentes, o que poderia contribuir para a fidelização dos clientes.

Os recursos e competências, da maneira como foram colocados pelos entrevistados, induzem a se considerar que eles possam ser fatores chaves para o desempenho eficiente e eficaz da empresa, representado pelo valor criado ao cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a natureza exploratória do estudo, pode-se assumir que o objetivo do artigo foi atingido, uma vez que se pode conhecer como a empresa utiliza seus recursos e competências voltados ao desempenho eficiente e eficaz. A identificação dos recursos como ambiente de trabalho, pessoas, comunicação e cultura podem estar ligados às decisões de desempenho eficiente, com ações diárias feitas de forma individual e que levam a uma redução de custos, mesmo em um cenário de risco elevado. As competências de informação e inovação no produto ressaltam a possível vantagem competitiva que a empresa possua frente à concorrência, com vantagens em negociação de contratos com fornecedores, antecipação de promoções de concorrentes e satisfação das necessidades dos consumidores a partir da troca de informação e inovação dos produtos, impactando diretamente no desempenho eficaz da empresa.

A pesquisa possibilitou se identificar a convergência da realidade analisada com a literatura, quanto aos recursos e competências da empresa, que podem representar uma barreira de entrada e uma vantagem competitiva, sustentada temporariamente. Foi possível, também, identificar que a maneira como a empresa os utiliza confirma a heterogeneidade entre as empresas (PETERAF, 1993).

Foi relevante identificar de que forma os recursos e competências surgiram de forma similar nas entrevistas e como os funcionários percebiam, de forma intrínseca, os impactos no desempenho. Identificou-se que a cultura da empresa estava presente e disseminada na empresa, fato que surpreendeu pela similaridade das colocações dos entrevistados.

As entrevistas também possibilitaram se observar uma fraqueza da empresa em relação à sua organização, ou seja, estrutura e processos, para explorar os recursos, ponto que acabou não sendo explorado mais a fundo junto aos entrevistados. Seria oportuno expandir a pesquisa a fim de identificar estes aspectos e de que forma eles podem impactar no desempenho da empresa.

A partir das entrevistas realizadas, percebe-se que a competência central da empresa estudada pode ser pautada por dois aspectos principais: cultura e inovação. Ambos confirmam a identificação de competência central dada por Prahalad e Hamel (1990). Elas dão acesso à

uma variedade de mercados, aumentam o valor percebido para o consumidor e são difíceis de serem imitadas. Esta última característica pode adicionar à classificação de uma competência distintiva, definida por Collins e Montgomery (2008), uma vez que, conforme os entrevistados, os concorrentes falham em identificar corretamente o que a empresa possui como vantagem e podem não conseguir reproduzir tal posicionamento competitivo. Desta forma a empresa, pode neutralizar ameaças externas a partir da utilização de seus recursos e competências, o que confirma com Barney (1991).

O artigo pretende contribuir, adicionalmente, com a apresentação de exemplos de tipos de recursos e competências, como comunicação e a colaboração como uma forma de cultura da empresa.

Apesar das contribuições da pesquisa é importante ressaltar alguns pontos que poderiam ser explorados a fim de melhorá-la. As entrevistas poderiam ser realizadas com um maior número de funcionários a fim de confirmar os pontos de vista por um maior grupo de pessoas da empresa, de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Acredita-se que, mudando o foco departamental, outros recursos e competências possam ser identificados, assim como seus impactos no desempenho.

Outro ponto para melhoria da pesquisa seria comparar com outras empresas do mesmo ramo e mapear se os mesmos recursos e competências seriam identificados e utilizados, fato que contrariaria a vantagem competitiva ressaltada pelos entrevistados.

REFERENCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. Pags. 95 – 114, 2007.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**; Mar 1991; Vol. 17, No.1; pg. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BOWMAN, Cliff.; AMBROSINI, Véronique. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1–15, 2000.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. v. 86, n. 7,8; p. 140, Jul./Aug. 2008.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n.4, p.63-87, 2006.

LYNCH, Daniel F; KELLER, Scott, B; OZMENT, John. The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance. USA: **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, pp. 47 - 67, 2000.

MORASH, Edward A. Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance. USA: **Transportation Journal**, pp. 37 - 54, 2001.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design. a literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

PAIVA, Ely L. **Estratégia de produção e operações** – Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma (1959)**. Campinas: UNICAMP, 2006. (Tradução da 3ª edição de 1995).

PETERAF, Margaret.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-91,1993.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-80, 1984.