

# INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO DA TEORIA RBV

Francisco Cesarino Y Plá Trevas

Karina Barros Ferreira

Kelcia Soares Silva Faria

Lucienne D'Arruiz Barbosa

Mayra Rucelly Oliveira Bandeira Soares

Gilberto Perez (Orientador)

## RESUMO

Por meio deste trabalho analisou-se a prática de algumas teorias da Administração aplicadas na Metal Ar Engenharia Ltda, uma empresa brasileira de médio porte, prestadora de serviços. Dentre as teorias estudadas, a que mais se mostrou relevante foi a Teoria *Resource-Based View of the Firm* (RBV). Esta investigação teve como meta analisar a relação da propriedade de ativos produtivos como Inovação, Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável com o desempenho de mercado da empresa em estudo. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória e uso da técnica da análise de conteúdo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, verificou-se que a Metal Ar não só enfatiza a valorização dos recursos internos, como também os coloca em prática em suas operações diárias. Ficou claro, também, que esta empresa tem como principal valor à força humana, por isso, investe pesado em seus funcionários, em equipamentos e, conseqüentemente, em inovação tecnológica.

**Palavras-chaves:** Recursos, Inovação, Inovação Tecnológica, Teoria RBV.

## INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam grandes mudanças em seu mercado de atuação em função da tecnologia. A Inovação, a Vantagem Competitiva e a Vantagem Competitiva Sustentável são ferramentas indispensáveis para o sucesso no mercado, conseguir desenvolvê-las e colocá-las em prática tem sido o grande desafio das organizações. Universidades e pesquisadores, também, participam da procura de formas para as organizações serem competitivas neste ambiente de concorrência tão acirrada. Este trabalho estuda se o controle dos recursos diferenciados como: Inovação Tecnológica, Imobilidade, Inimitabilidade, são capazes de proporcionar Vantagem Competitiva Sustentável.

Na tentativa de responder estas questões analisam-se os recursos e suas relações sob a ótica da abordagem analítica denominada *Resource-Based View of The Firm* ou simplesmente RBV. Esta teoria visualiza a empresa como tendo vários e diferentes recursos produtivos e estratégicos. O surgimento de um produto novo é explicado por uma necessidade não atendida pelo mercado e esta teoria surge para atender às inovações, às mudanças nas preferências dos consumidores e para ajudar as empresas a entenderem seus potenciais e aplicá-los com eficácia.

A visão da Teoria RBV mostra que o conhecimento das propriedades dos recursos da empresa como: o relacionamento com clientes e fornecedores são críticos para atender necessidades financeiras e de mercado. Esta abordagem explica que as principais diferenças do desempenho das empresas no mercado acontecem por causa de seus recursos, competências e individualidade de cada organização, capazes de torná-las inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis. A Teoria RBV destaca, também, as dificuldades de se medir ou quantificar o desempenho competitivo e os recursos da empresa.

As bases da Teoria RBV remontam a 1959, quando Penrose (1959) publicou seus estudos que propunham uma nova maneira de encarar uma organização. Para esta autora, a empresa não deveria ser vista apenas como uma unidade administrativa, mas como um conjunto de recursos produtivos. Para Penrose (1959), a empresa ganha uma característica distintiva em virtude da heterogeneidade dos recursos produtivos.

Em estudo recente, Durand (1999) torna mais clara a avaliação da relação entre desempenho e recursos específicos da empresa. A teoria prevê que quanto maior a inimitabilidade e a imobilidade dos ativos, maiores serão seus lucros, sua margem e seu desempenho de mercado.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o relacionamento de uma empresa prestadora de serviços com seus fornecedores e clientes, como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável, sob a perspectiva da teoria *Resource-Based View of the firm* (RBV). O objetivo específico foi identificar quais recursos internos existentes na Metal Ar podem contribuir para melhorar o seu desempenho.

### **Justificativa para Escolha do Tema**

O estudo se justifica pela necessidade da empresa encontrar caminhos para a manutenção e sobrevivência em um mercado altamente competitivo, com imensos avanços tecnológicos e constante adaptação às mudanças decorrentes de tais avanços.

A importância deste trabalho se confirma não só por existirem poucos estudos que tentam explicar as diferenças qualitativas entre vários recursos produtivos que levam à Vantagem Competitiva Sustentável, mas também, por se tratar de um estudo empírico. Trata-se de uma empresa real que aparentemente desconhece os princípios da Teoria RBV, (que tem como foco a importância dos recursos produtivos na organização).

De uma forma geral, o problema de pesquisa ficou assim enunciado:

**Quais aspectos da Teoria RBV (Visão Baseada em Recursos) contribuem para a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável no relacionamento entre fornecedor e cliente, em uma empresa inovadora em serviços?**

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***Resource-Based View of the firm* (RBV)**

Atualmente a busca por desempenho superior, por uma posição de sucesso no mercado, tem sido o grande desafio das empresas. Entendendo a importância deste assunto este estudo aborda a visão *Resource-Based View of the firm* (RBV), abordagem baseada nos recursos e competências das empresas. Ela propõe a valorização dos atributos internos da firma como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável e tem suas raízes em Penrose (1959). Seu

desenvolvimento ocorre a partir de diversos trabalhos acadêmicos, como os de Wernerfelt (1984), sendo um dos primeiros trabalhos a adotar o enfoque denominado RBV.

Wernerfelt (1984) faz um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a visão baseada em recursos. O autor demonstra que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser visualizadas, principalmente para firmas que pretendam diversificar suas atividades para outros mercados.

No início da década de 90, novos estudos no âmbito da RBV são publicados, apontando para a importância dos recursos específicos da firma para o seu desempenho. Em concordância com Penrose (1959) e outros autores que defendem a mesma linha de pensamento, Barney (1991) oferece uma nova e importante maneira de olhar para a empresa. Ele pressupõe que os recursos e competências devem ser distribuídos de uma forma heterogênea entre as empresas de uma mesma indústria, e afirma que as diferenças devem ser duráveis.

Outra importante contribuição para o desenvolvimento da RBV é dada por Durand (1999) que, ao descrever que o conhecimento dos recursos da empresa é fator determinante no seu desempenho financeiro e de mercado. O autor demonstra a necessidade de se conhecer e dominar a influência que cada um destes recursos tem no desempenho produtivo da empresa.

Essa questão tem gerado uma ampla discussão, pois estudos recentes, como o de Porter (1997) demonstra justamente o contrário. Este autor defende uma linha de pensamento onde o desempenho das empresas é determinado pela estrutura da indústria e pela sua estratégia.

Em oposição a Porter (1997), a RBV afirma que, independentemente das estratégias e competências adotadas pela empresa, a indústria tem pouquíssimo efeito sobre seu desempenho. A teoria defende que o fato da empresa ter uma posição de destaque em um determinado mercado ou em seu próprio ambiente não lhe proporciona desenvolvimento e habilidades competitivas. Seu desenvolvimento e habilidades competitivas dependem de colocar em prática suas experiências de competir. A idéia de que a indústria tem pouco efeito sobre o desempenho da empresa se confirma pelo fato de que elas têm um caráter único, mesmo pertencendo a uma mesma indústria. Por conta disto, competem de diferentes formas por possuírem outros tipos recursos, fazem escolhas diferentes de estratégias e com esta prática se colocam em posição de destaque e de desempenho diferenciada.

Para Barney (1991), as empresas conquistam Vantagem Competitiva quando criam estratégias que trabalham suas forças internas, e em consequência disto, neutralizam ameaças externas, evitando fraquezas internas.

Nesta mesma visão, a inelasticidade na oferta é considerada como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (Peteraf, *in* Barney, 2001). Isto se dá porque a teoria não considera todos os fatores de produção inelásticos na oferta, ao contrário, a mesma afirma que poucos são inelásticos e um número bem maior de fatores de produção são elásticos na oferta. Isto se justifica por que o tempo de desenvolvimento varia a curto, médio e longo prazo e que há recursos que não podem ser comprados ou vendidos. Por isso a empresa que possui tipos de recursos diferenciados é capaz de gerar lucros acima do normal, não implicando necessariamente em aumento da oferta em curto, médio ou longo prazo.

Um elemento central da Teoria RBV é a sua conexão presumida entre a renda econômica e a Vantagem Competitiva Sustentável. A RBV está diretamente ligada à Vantagem Competitiva Sustentável por dar ênfase nos recursos diferenciados de cada empresa e por entender que cada empresa tem seu desempenho único, maior ou menor, dependendo da aplicação, desenvolvimento e estratégia que cada uma terá frente aos seus recursos.

A base em que foi construída a RBV se define com a idéia de olhar a empresa como um conjunto de recursos produtivos. A forma como serão usados esses recursos ao longo do tempo é

determinada pela administração. Este é um fator decisivo no desempenho da empresa, sendo determinante das diferenças existentes entre elas.

A noção da heterogeneidade dos serviços disponibilizados através dos recursos da empresa é o que proporciona a cada empresa o seu caráter único (Rumelt *in*: Foss, 1997). Esta visão de heterogeneidade é comum entre outras teorias, tais como, a SCP - Teoria baseada em estrutura, estratégia e desempenho ou *Structure-Conduct-Performance Based Theory*. Esta corrente obtém significativa aceitação ao longo das três décadas, tendo Porter (1985) como um dos seus principais expoentes. Segundo esta linha, o desempenho das empresas é fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria.

Para visualizar de forma mais clara as características dos recursos produtivos da empresa, Barney (1991) desenvolve indicadores empíricos que tem potencial para gerar Vantagem Competitiva Sustentável para a empresa. O autor parte do pressuposto da heterogeneidade dos recursos estratégicos e que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo. Estes indicadores são: o valor (significando a importância de explorar as oportunidades da empresa ou neutralizar suas ameaças em seu ambiente de competição); raridade dos recursos entre os atuais e potenciais competidores da empresa; inimitabilidade e, finalmente, impossibilidade de substituição. Diversos estudos, por diversos autores, concordam com a posição da RBV, quando a mesma afirma que há diferenças de desempenho das empresas, que pertencem a uma mesma indústria. Assim, a estrutura da indústria é, em boa parte, resultado do próprio histórico de diferenças de desempenho entre as empresas. A indústria ao invés de influenciar o desempenho, é influenciada por ele.

Fatores internos da empresa realmente são o foco da análise da visão RBV que afirma serem eles a causa do sucesso da empresa. Porém, torna-se claro que a RBV não se limita a analisar os recursos internos da empresa, como muitos autores insistem em apontar como um ponto fraco da abordagem, uma vez que o ambiente externo também exerce forte influência no desenvolvimento estratégico da empresa. A visão RBV conquistou seu espaço, vindo a conhecer um sucesso generalizado nos últimos anos. A noção, por fim, incorpora-se ao vocabulário dos administradores.

### **Vantagem Competitiva**

O ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organização interage. O modelo de Porter de ambiente competitivo inclui os concorrentes atuais, a ameaça de substituto, fornecedores e consumidores. Administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes; pode também significar modificar ou moldar o ambiente da organização (BATEMAN, 1998).

### **Ameaças de Novos Entrantes**

A presença de novos entrantes é benéfica às empresas, por proporcionar novos desafios, desejo de ganhar e em consequência disso, desenvolvimento de novas capacidades, são definições de Porter (2003). Seguindo a mesma linha, Bateman (1998) também menciona a idéia de que as empresas precisam dar ênfase nas suas barreiras para impedir novos entrantes, afirmando que quanto menos barreiras, maiores serão as ameaças.

Uma análise das barreiras de entrada é importante para projetar a intensidade provável da concorrência e os futuros níveis de lucratividade, conforme afirma Aaker (2001). Segundo esse autor, são seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada:

Economia de escala;

Diferenciação do produto;  
Exigências de capital;  
Desvantagem de custo, independentes do tamanho;  
Acesso a canais de distribuição e  
Política governamental

### **Fornecedores**

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços, são idéias afirmadas por Porter (2003).

Segundo Aaker (2001), quando a indústria fornecedora está concentrada e vende para uma variedade de clientes em diversos mercados, ela terá um poder relativo que pode ser usado para influenciar os preços. O poder também será ampliado quando forem elevados os custos com que o cliente terá de arcar ao trocar de fornecedores.

Bateman (1998) afirma que as organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter esses recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Os fornecedores devem prover esses recursos. Todo negócio deve obter pessoas, matérias - primas e capital.

### **Compradores Poderosos**

Quando os clientes têm relativamente mais poder que os vendedores, de acordo com Aaker (2001), eles podem forçar preços para baixo ou demanda mais serviços, afetando, assim, a lucratividade. O poder dos clientes será maior quando o volume de suas compra tiver grande proporção nos negócios do vendedor, quando houver fornecedores alternativos disponíveis e quando o cliente puder fazer o produto total ou parcialmente.

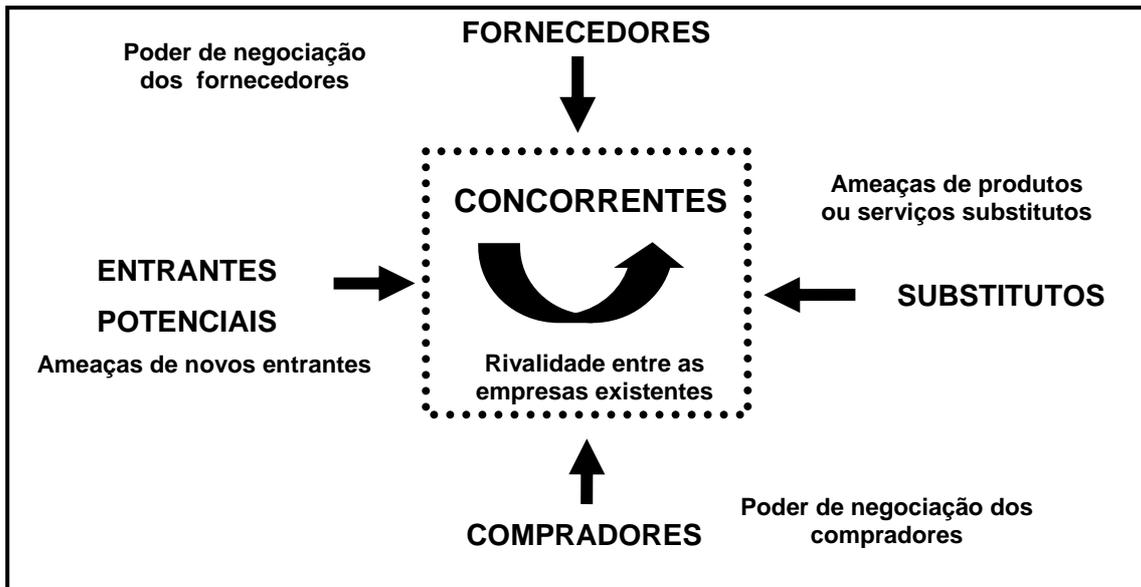
Sem consumidores uma empresa não sobrevive. Como os fornecedores, os consumidores são importantes para as organizações por razões além do dinheiro que pagam pelos produtos e serviços. Os consumidores podem exigir preços baixos, maior qualidade ou serviços adicionais. Podem também atuar como elementos de competição entre empresas, conforme defende Bateman (1998).

### **Produtos Substitutos**

Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou são produzidos por setores de alta rentabilidade (PORTER, 2003).

Produtos substitutos competem com menos intensidade que os concorrentes primários, conforme afirma Aaker (2001). Ele ressalta, também, que os mesmos podem influenciar a lucratividade do mercado e representar grande ameaça ou problema.

Para Porter (2003), a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização tática como competição no preço, introdução de produtos e combate publicitários. A figura 01 apresenta o Modelo das cinco forças de Porter (2003):



**Figura 01:** Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Porter, 2003

Possuir uma vantagem ou uma desvantagem vai depender do quanto ela é mais ou menos bem sucedida diante de seus concorrentes. Conseqüentemente vai ficar evidente se tem ou não uma boa rentabilidade. Maximiano (2004) define Vantagem Competitiva como “um atributo de uma organização que a faz ter melhor desempenho do que outra concorrente ou similar”.

Com o mesmo pensamento, Levy (1992) define como sendo “aquele atributo ou grupo de atributos percebidos pelos conjuntos esperados como exclusivo da marca”. O mesmo ressalta que a Vantagem Competitiva, como todo atributo, pode ser intrínseca (produto específico) ou extrínseca (produto específico, mas há outros produtos ligados a ele pela mesma marca ou pela empresa que o “respalda”).

Para Serra (2002), a Vantagem Competitiva “é o resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes”.

Segundo Besanko (2006), a rentabilidade de uma unidade de negócio varia dentro de um mesmo setor e entre setores também, onde o efeito do setor constitui cerca de 18% da variação do lucro entre empresas, e a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação dos lucros.

A criação de valor é um aspecto muito importante. Uma empresa que é bem sucedida neste quesito leva uma vantagem sobre os concorrentes. Terá mais Vantagem Competitiva a empresa que criar mais valor econômico que as rivais, conforme afirma Besanko (2006).

Besanko (2006) defende que é necessária a criação de valor para conseguir uma Vantagem Competitiva e conseqüentemente ter uma empresa bem sucedida, mais do que criar artifícios, habilidades para barganhar com fornecedores e compradores.

Para Besanko (2006) existem duas estratégias para atingir a Vantagem Competitiva:

### Vantagem de Custos

Uma empresa que têm como estratégia a vantagem de custos precisa que esta seja maior que a desvantagem de não apresentar benefícios esperados. Isso pode ocorrer de três maneiras: oferecendo benefícios esperados iguais as do concorrente, ou um pouco menos de benefício apoiado com preços mais baixos que os rivais, ou menor qualidade e um preço substancialmente mais baixo. Neste último caso, a empresa pode proporcionar mais excedente do consumidor e trabalhar com uma margem de lucro maior.

### **Vantagem de benefício**

A Vantagem Competitiva é real quando os benefícios criam mais valor do que seus concorrentes, com o mesmo custo ou até com custos mais altos. A empresa estabelece um preço que lhe permita oferecer um maior excedente do consumidor e que atinja uma margem de lucro maior, afirma Besanko (2006). Mais do que qualquer outra coisa, a capacidade de uma empresa suplantar o desempenho de suas concorrentes vem de sua capacidade de criar e disponibilizar um pacote distinto de valor econômico.

### **Vantagem Competitiva Sustentável**

Segundo Porter (2003), “as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências mesmo assim precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento se desvanece se não for usado. As competências são o aglutinador que liga negócios existentes entre si”.

Compartilhando da mesma visão, Prahalad e Hamel (1990) associam o sucesso competitivo de uma corporação as habilidades dessa mesma organização em identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (*core competences*).

As vantagens competitivas podem levar anos para serem criadas e muito menos tempo para serem reproduzidas, melhoradas. Ao cultivar essas competências essenciais, a corporação consegue compartilhar custos, sem necessariamente ter de investir mais que os concorrentes em pesquisa e desenvolvimento.

Há várias maneiras de competir, porém a forma de como competir, não é a única chave para o sucesso, segundo afirma Aaker (2001). Em sua visão, é importante o modo como se competem, as bases da competição, onde você compete ou com quem você compete.

### **Recursos da Empresa**

“Recursos e competências sozinhos não asseguram que uma empresa possa sustentar sua vantagem”, conforme defende Besanko (2006). Uma Vantagem Competitiva é sustentável quando ela persiste apesar dos esforços dos concorrentes ou entrantes em potencial para imitá-la ou neutralizá-la. Entendendo que a Teoria RBV destaca que todas as empresas de um mercado possuem a mesma quantidade de recursos e competências, Besanko (2006) acredita que nenhuma estratégia para criação de valor está disponível para uma empresa sem também estar disponível para todas as outras empresas do mercado. Por tanto afirma que para ser sustentável, uma Vantagem Competitiva deve então ser baseada em recursos e competências que são escassos e imperfeitamente móveis.

### **Características Adicionais da Vantagem Competitiva Sustentável**

Aaker (2001) ressalta que “uma Vantagem Competitiva Sustentável eficaz será criada quando uma estratégia tem no mínimo três características. Ela deve ser sustentada por ativos e competências. Deve ser adotada em uma arena competitiva que contenha segmentos capazes de valorizar a estratégia. Finalmente, deve ser empregada contra concorrentes que não poderão facilmente fazer à Vantagem Competitiva Sustentável ou neutralizá-la”. Para Ghemawat (2000), as vantagens sustentáveis estão incluídas em três categorias: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes.

### **Benefícios Provenientes do Porte**

O porte é uma vantagem somente se existirem fatores econômicos competindo em larga escala. Tais fatores possuem três bases possíveis de escala, experiência e escopo: Economia de escala normalmente avoca uma visão de uma fábrica global funcionando a todo vapor; Efeitos da experiência são baseados no porte ao longo do tempo e não no porte em uma época em particular; Economias de escopo são derivadas de atividades em mercados inter-relacionados. Se eles forem fortes, uma Vantagem Competitiva Sustentável em um mercado pode ser usada para se obter sustentabilidade no outro.

### **Vantagens de Acesso**

“A vantagem persiste porque os concorrentes são afastados devido a uma assimetria de investimento: eles sofreriam uma penalidade se tentassem imitar o líder”, segundo apresentado por Aaker (2001).

O acesso somente levará a uma vantagem caso duas condições forem feitas: ele deve estar garantido por melhores termos do que os que os concorrentes seriam capazes de conseguir no futuro, e a vantagem tem de ser imposta em longo prazo.

Para o acesso ser bem sucedido é preciso ter:

**Know-How:** O rápido acesso à informação pode refletir os benefícios da escala e das experiências. Precisa ser mantido em segredo para tornar uma vantagem.

**Insumos:** Ligar os insumos conduzirá uma Vantagem Competitiva Sustentável somente se o fornecimento de mercadorias for limitado e a empresa tiver o direito de usá-lo em termos favoráveis.

**Mercados:** O acesso preferencial aos mercados é um reflexo do acesso preferencial aos insumos. Mas o acesso a mercados se baseia menos na integração vertical ou em contratos e mais em mecanismos, custos repassados e complementaridades de produtos.

### **Proporcionando Opções**

“Às vezes, a capacidade de sustentação de uma vantagem não pode ser atribuída nem ao porte nem ao acesso. Em vez disso, as opções dos concorrentes podem diferir fundamentalmente da sua, impedindo a capacidade deles de imitar a estratégia de sua empresa” (GHEMAWAT, 2000).

Besanko (2006) compartilha desta mesma idéia, e escreve que os mecanismos de isolamento, forças econômicas que limitam a extensão na qual uma Vantagem Competitiva pode ser copiada ou neutralizada, impedem as empresas existentes e entrantes de copiar os recursos e as competências que formam a base da vantagem. Assim como as vantagens de pioneirismo aumentam o poder desta vantagem com o tempo. O autor escreve que “as fontes das vantagens da empresa pioneira incluem, a curva de aprendizagem, a reputação do nome da marca quando

os compradores não têm certeza sobre a qualidade do produto, e os custos de troca do consumidor”.

## **Inovação**

Segundo (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005), o substantivo feminino inovação vem do termo latim *innovare* e tem a sua origem etimológica no século XV. Para esses autores, no sentido amplo, o termo inovação significa fazer algo novo

Inovação, para Drucker (2002) “é a ampliação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, e não depende de inspiração ou dom, requerendo esforços organizados e sistemáticos”. Consiste no início da organização de uma invenção – produto ou processo novo desenvolvido através de novos conhecimentos – no mercado (GRANT, 1991). É fundamental para a criação da Vantagem Competitiva, e deriva do conhecimento, do desenvolvimento tecnológico, da evolução das necessidades dos clientes e da intensidade da competição no segmento.

A Vantagem Competitiva como uma relação direta entre inovação, tecnologia e novos modos de fazer as coisas, como: um novo projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova abordagem de marketing ou em um novo modo de conduzir o treinamento. Para ele, todas essas ferramentas podem ser utilizadas usando os velhos meios existentes na empresa (PORTER, 2003).

“Uma vez que a empresa ganhe Vantagem Competitiva através de uma inovação, ela pode sustentá-la somente através de melhorias inflexíveis. Praticamente toda vantagem pode ser imitada”, conforme firmado por Porter (2003).

Para Porter (1990), a empresa precisa trabalhar para alcançar a Vantagem Competitiva, ele afirma que nem toda transformação tecnológica é benéfica, porém quando se torna importante para alcançar Vantagem Competitiva, passa a ser valiosa.

A busca de liderança tecnológica, quando não é guiada pelas necessidades dos clientes, é um desperdício de recursos. As empresas precisam desenvolver um profundo *insight* sobre as possíveis classes de benefícios aos clientes. O objetivo não é simplesmente ser orientado pelas necessidades expressas dos clientes, e sim surpreender os clientes prevendo e suprimindo suas necessidades não articuladas (HAMEL e PRAHALAD, 2002).

Nenhuma tecnologia é completamente independente. Slack (1993) afirma que toda fábrica e equipamentos precisam de alguma forma de interação humana, pelo menos em parte do tempo. A tecnologia pode desempenhar a tarefa melhor ou de maneira mais segura que o homem.

Inovação Perpétua é uma expressão empregada para descrever o grau de rapidez e constância com que novas tecnologias baseadas em uma grande quantidade de informação substituem as velhas. Na economia globalizada, qualquer idéia aproveitável poderá, às vezes, ser imitada em questão de alguns dias. A patente é considerada uma forma eficiente de proteção de tecnologia, no entanto, muitas das empresas que concorrem na indústria eletrônica geralmente não solicitam patentes para evitar que os seus concorrentes obtenham acesso aos conhecimentos tecnológicos incluídos na petição da patente (HITT, 2003).

A Inovação não está com certeza confinada a produtos fabricados, ela também pode ser encontrada em serviços e em processos. Enquanto, novos produtos são vistos freqüentemente como o ponto máximo da inovação no mercado, o processo de inovação se apresenta como um ponto estratégico. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazer algo melhor do que todos é uma poderosa fonte de Vantagem Competitiva (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

## **A EMPRESA ESTUDADA**

### **Metal Ar Engenharia Ltda.**

A Metal Ar Engenharia Ltda. é uma empresa especializada na perfuração e desmonte de rochas. A empresa foi fundada em São Paulo no ano de 1967 como locadora de compressores e equipamentos pneumáticos. Em 1985 ela foi adquirida pelos engenheiros Celso Eduardo Mazzetti e Paulo Sergio de Oliveira Dias, que iniciaram um trabalho de terceirização e manutenção de equipamentos na Bunge Fertilizantes S.A., com sede na cidade de São Paulo e filiais em Cajati/SP, Ijaci/MG e Ouvidor/GO.

A partir da consagração de tal iniciativa, os objetivos da Metal Ar tem sido pautados visando sempre oferecer aos seus clientes o melhor custo-benefício nos trabalhos a que se propõem realizar.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracterizou por um estudo de caso único, com o uso de técnica qualitativa exploratória. O objetivo geral foi identificar quais aspectos relacionados com a Teoria RBV possibilitam a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável no relacionamento entre o fornecedor e o cliente, na prestação de serviço.

O estudo de caso para Yin (2001) é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. É uma investigação científica empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisas, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

O método estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, levando em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado, afirma Fachin (2001). Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos, pois o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel (GIL, 2002).

Neste estudo de caso, os dados foram obtidos mediante análise de entrevistas efetuadas mediante roteiro de entrevista previamente elaborado e de dados provenientes dos controles internos e das demonstrações financeiras disponibilizados pelos entrevistados. A análise e interpretação de dados deram-se pelo emprego da técnica da análise de conteúdo, segundo recomendações de Bardin (1997).

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados obtidos foi realizada a partir das entrevistas gravadas com os Srs. Paulo Dias, um dos proprietários da empresa pesquisada e Clóvis Chiodi da Gerência de Operação desta mesma empresa. Para a realização desta análise, utilizou-se a técnica da Análise de Conteúdo, segundo recomenda Bardin (1997), que é considerada uma técnica para o tratamento de dados com o objetivo de interpretar o que foi dito na coleta de dados.

Começou-se a análise elaborando-se algumas matrizes auxiliares. Primeiramente construiu-se a matriz de frequências, na qual se buscou identificar as palavras ou idéias mais

repetidas pelos respondentes, que serviu de pré-análise. Na segunda etapa, elaborou-se uma matriz de Palavras e Expressões Chave, com elementos identificados nas entrevistas que estavam diretamente relacionados com o problema de pesquisa e os seus objetivos. Na terceira etapa, agruparam-se, por similaridade, as Palavras e Expressões Chave em unidades intermediárias denominadas Unidades de Significado, conforme indicado no quadro 3.

**Quadro 03:** Unidades de Significado

<b>UNIDADE DE SIGNIFICADO</b>	<b>PONTOS CHAVE</b>	
US1: RH COMO DIFERENCIAL	Conhecimento técnico	Plano de Participação
	Força interna	Recursos Humanos
	Funcionários/mão-de-obra	Treinamento
	Motivação dos colaboradores/funcionários	
US2: FOCO NO CLIENTE	Comprometimento entre cliente e fornecedor	Entender o cliente
	Diferencial no serviço	Prazo de entrega
US3: EQUIPAMENTOS	Diferencial técnico	Planos de Manutenção
	Equipamentos	Tecnologia/Inovação
US4: FOCO NA QUALIDADE	Busca constante por resultados	Proatividade
	Entender o cliente	Produtividade
	Melhoria contínua	Qualidade no serviço e nos clientes
	Metas de produtividade	Reduzir erros
	Prática	
US5: VALORES ORGANIZACIONAIS	Confiabilidade	Harmonia na empresa
	Credibilidade	Nome reconhecido
	Cultura Organizacional	Postura no mercado
	Flexibilidade	Valores
US6: ORGANIZAÇÃO INOVADORA	Pioneirismo	Tecnologia/Inovação
US7: FATORES ESTRATÉGICOS	Estratégia de diferenciação	Tomada de decisão
US8: AMBIENTE EXTERNO	Concorrentes	Parcerias
	Fornecedores	

Na quarta e última etapa criou-se as Categorias constantes no quadro 4, a partir de agrupamento das unidades de significado do quadro 3. A partir dessas categorias foram as análises e comparação com a teoria estudada.

#### Quadro 04: Categorias

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
C1: Política de Equipamentos	US3: Equipamentos
C2: Recursos Humanos	US1: RH Como Diferencial
C3: Valores Organizacionais	US5: Valores Organizacionais
C4: Gestão Estratégica	US2: Foco no Cliente US7: Fatores Estratégicos US8: Ambiente Externo
C5: Vantagem Competitiva pela Inovação e Qualidade	US4: Foco na Qualidade US6: Organização Inovadora

Analisando as respostas dos gestores entrevistados foram traçadas algumas tendências para a compreensão deste estudo, com base nas Categorias identificadas.

**C1: Política de Equipamentos.** A Metal Ar faz grandes investimentos na compra e reposição de equipamentos com a mais alta tecnologia. Os operadores são profissionais especializados, totalmente habilitados e treinados para realizar suas funções. O que está em linha com o autor Durand (1999) que, descreve que o conhecimento dos recursos da empresa é fator determinante no seu desempenho financeiro e de mercado. Para se manter tecnologicamente atualizada a empresa conta com parcerias com seus fornecedores, conforme declara o entrevistado Sr. Paulo Dias:

“[A Metal Ar] É vitrine da Atlas Copco, que permite que seja a primeira empresa no Brasil a utilizar o que eles têm de melhor em tecnologia de ponta, o que permite uma perfuração dentro do planejado, no diâmetro, na profundidade e na inclinação correta”.

Esta abordagem está de acordo com Porter (1990), que defende que nem toda transformação tecnológica é benéfica, porém quando se torna importante para se alcançar Vantagem Competitiva, esta passa a ser valiosa.

**C2: Recursos Humanos.** De acordo com Slack (1993), toda fábrica e equipamento precisa de alguma forma de interação humana, o que justifica a visão da Metal Ar reafirmada pelos entrevistados de forma categórica que “*o recurso mais valioso da empresa são os seres humanos, pois fundamentalmente são eles quem fazem a diferença, porque equipamento basicamente qualquer empresa pode ter*”. Quando os colaboradores se sentem valorizados, o rendimento e o aproveitamento dos equipamentos são infinitamente maiores, O plano de manutenção das máquinas passa a ser esporádico, tendo maior vida útil.

Uma das características da Metal Ar é criar estratégia para trabalhar suas forças internas, conforme declarou o Sr. Clóvis:

“A força interna é fundamental. Estimulamos a tomada de decisão o mais próximo possível dos níveis onde os problemas ocorreram ou que podem ocorrer. Uma boa ferramenta é o programa de participação nos lucros, que gera ‘vontade’ de atingir metas”.

Este ponto legitima a ligação da empresa estudada com a Teoria RBV, quando Barney (1991), afirma que as empresas conquistam Vantagem Competitiva quando criam estratégias que trabalham suas forças internas, e em consequência disto, neutralizam ameaças externas, evitando fraquezas internas.

Na análise da categoria Recursos Humanos fica clara a relação prática e direta que a empresa Metal Ar aplica a Teoria RBV. A teoria está diretamente ligada à Vantagem Competitiva Sustentável por dar ênfase nos recursos diferenciados de cada empresa e por entender que cada empresa tem seu desempenho único, maior ou menor, dependendo da aplicação, desenvolvimento e estratégia que cada uma terá frente aos seus recursos (PENROSE, 1959).

**C3: Valores Organizacionais.** A Metal Ar tem como principal característica a motivação de seus colaboradores, a transparência em suas negociações, a confiabilidade de sua marca e prioriza a prática desses valores. Isto se confirma nas afirmações feitas nas entrevistas, segundo afirmou o Sr. Paulo Dias:

“A confiabilidade com os fornecedores é o que garante o relacionamento, qualquer relação sem credibilidade acabou. Isso é construído, não é transferido, se outras empresas ficarem iguais tudo bem, o tempo dirá”.

Em complemento, Fayol citado por Muniz e Faria (2001) defende na sua Teoria Clássica, que a organização é um sistema formal de estrutura linear de níveis de autoridade, onde a divisão de trabalho é em unidades departamentais, com sistema de comunicação vertical simples. A direção da Metal Ar administra a empresa visando sempre à inovação nos equipamentos e a harmonia/bem estar dos seus empregados. Isso ficou evidente na fala do Sr. Paulo Dias:

“A credibilidade é o aspecto mais importante na relação com o cliente. Os equipamentos, os funcionários, todas as empresas podem ter, mas a relação com eles pode ser diferente. A Metal Ar valoriza seu funcionário, mas não faz nada de espetacular, os outros é que são muito ruins”.

Em contraposição, este modelo de organização da Teoria Burocrática (Muniz e Faria, 2001), afirmam que a organização é apenas um simples sistema formal, racional, que apresenta como características a centralização de autoridade para efeito de controle, na dependência aos regulamentos, com a finalidade de impor a uniformidade e a aplicação objetiva das políticas da empresa. Neste caso, a Metal Ar não aplica esta prática, pois tem como principal valor homogeneizar a transferência dos conhecimentos, segundo afirmou o Sr. Paulo Dias:

“Tentamos nivelar as operações, todos na empresa devem ter os mesmos valores, isso de maneira prática”.

**C4: Gestão Estratégica.** Conforme afirma Hitt (2003), cada empresa interpreta e define a globalização como se tivesse uma influência positiva nas ações adotadas para alcançar a competitividade estratégica e auferir retornos acima da média. Um fator importante é o reconhecimento de padrões globais de qualidade, nível de serviço, segurança, questões ambientais e proteção da propriedade intelectual, entre outras dimensões do desempenho. A Metal Ar tem uma estratégia de diferenciação, pois aposta no serviço com excelência na qualidade.

Seguindo esta linha de pensamento, citado no início do trabalho, Besanko (2006) defende que é necessária a criação de valor para conseguir uma Vantagem Competitiva e, conseqüentemente, ter uma empresa bem sucedida, pois a criação de valor é um aspecto muito importante. Uma empresa que é bem sucedida neste quesito leva uma vantagem sobre os concorrentes.

O ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organização interage. Alguns autores concordam entre si, entre eles estão Bateman (1998) e Hitt (2003), que acreditam que as cinco forças de Porter exercem influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas. O desafio é localizar uma posição em um setor no qual a empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores.

Um importante aspecto do estudo do ambiente geral é a identificação das oportunidades e ameaças. A oportunidade, segundo Hitt (2003), é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. A ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica, conforme lembrou o Sr. Paulo Dias:

“Hoje, em perfuração nós somos a vitrine da Atlas Copco, uma empresa que é a melhor do mundo, isso representa o seguinte: nós somos os primeiros no Brasil a utilizar o que eles têm de melhor”.

O plano de participação dos funcionários nos lucros é um dos pontos fortes, a melhoria contínua também. A Metal Ar acredita que o referencial no Brasil em relação à valorização do funcionário é muito ruim.

A confiabilidade com os fornecedores é o que garante o relacionamento. Ela é construída, não é transferida. A Metal Ar abriu mão de alguns clientes, segundo Paulo, pois sempre apostou em sua estratégia, em outros casos adaptou o contrato de trabalho. “*Algumas empresas compram o serviço de perfuração por metros perfurados, outras por toneladas, eles se adaptaram às necessidades do cliente*”.

**C5: Vantagem Competitiva pela Inovação e Qualidade.** Porter (2003) diz que a Vantagem Competitiva existe quando uma empresa toma decisões de produção, preço e marketing que afetam materialmente os preços de outras empresas. E Bateman (1998) afirma que as organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter esses recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Prahalad e Hamel (1990) comentam que para as empresas serem competitivas precisam ter habilidades de produzir a um custo mais baixo e mais rápido que seus concorrentes, habilidades de produção e de tecnologia, para se adaptarem rapidamente as novas oportunidades.

No caso da Metal Ar, a empresa foca em parceria, por entender que somando forças podem assegurar um grande desempenho e um bom trabalho, para isso, a empresa como todo precisa estar em sintonia para obter um resultado excelente. Isso ficou evidente na fala do Sr. Clóvis:

“A Parceria, no sentido real, e não demagógico, é incentivada, onde o ganha-ganha deve prevalecer”.

Com relação ao preço, ela impõe qualidade e benefício que justifica quando ela diz que o preço é negociável. Durante a entrevista, os gestores (Paulo Dias e Clóvis) expuseram muito essa questão de parcerias e preços:

“Hoje todos eles, a Bunge, a Cooperbras entendem bem isso. A Camargo passou atender. A Camargo Cimento onde trabalhamos de 1993 a 2001, em determinado momento passou a focar em preços, mas reafirmamos o nosso preço e agora os resultados começam a aparecer”.

Para uma empresa sobreviver em um mercado altamente competitivo precisa se inovar e adaptar as mudanças e necessidades que vão surgindo. A empresa estudada é muito competitiva, exatamente por usar sempre os mais modernos equipamentos, sempre avaliando o custo benefício, conforme enfatizou o Sr. Clóvis:

“Os avanços tecnológicos são cíclicos, baseados no *up grade* dos equipamentos por nós utilizados”.

Uma outra estratégia adotada pela Metal Ar, desde de 1994, é um Plano de Participação no lucros. Quando há maior produtividade, há participação nos lucros. Com isso tenta conscientizar seus funcionários para sempre melhorarem, incentivando o retorno aos estudos, a especialização. Segundo o Sr. Paulo Dias, o alvo é a melhoria pessoal e organizacional.

“Funcionários são enviados ao exterior para treinamento, quando voltam servem como multiplicadores, mas nada que seja intransferível, todo o modo de fazer é que tem pioneirismo”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa para o qual se buscou a resposta neste trabalho foi: Quais aspectos da Teoria RBV (Visão Baseada em Recursos) contribuem para a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável no relacionamento entre fornecedor e cliente, em uma empresa inovadora em serviços?

Após a obtenção e a análise dos dados observou-se uma relação da empresa Metal Ar com as teorias estudadas. Destacou-se no estudo, a importância dos recursos internos da empresa, tendo como foco principal a força humana, que para os participantes da pesquisa mostrou-se como insubstituível e intransferível. A inovação tecnológica também é ponto alto para esta empresa que investe maciçamente em equipamentos de ponta, tendo esta prática como diferencial para sua competitividade. Além disso, ela não perde o foco na qualidade, uma estratégia de diferenciação que busca a melhoria contínua. Somando esses pontos culminantes esta empresa consegue se manter com Vantagem Competitiva Sustentável.

Ao término da pesquisa pôde-se deduzir que os preceitos apresentados pela teoria RBV têm relação direta com a obtenção e manutenção da Vantagem Competitiva Sustentável, o que ficou evidente pelas 5 categorias identificadas na seção de análise. Na empresa Metal Ar pôde-se chegar a essas categorias, em função dos depoimentos dos entrevistados. Os valores adotados na empresa são aqueles que a RBV declara decisivos na sustentação desta vantagem. Portanto, mesmo que a teoria seja desconhecida pelos entrevistados e provavelmente, por seus colaboradores, seus princípios se revelam claramente aplicados na prática e os resultados obtidos confirmam sua validade.

Esta pesquisa mostrou, que para a empresa estudada, o controle dos recursos diferenciados como: Inovação Tecnológica, Imobilidade e Inimitabilidade, são capazes de proporcionar

Vantagem Competitiva Sustentável, quando avaliados sob a ótica da Teoria RBV. Os resultados aqui apresentados dizem respeito à empresa pesquisada, não permitindo generalizações, porém, eles podem apresentar indícios úteis para pesquisadores sobre este tema.

Recomenda-se ao final desta pesquisa que os resultados obtidos sejam verificados com a ampliação do universo analisado, assim, poderá ser confirmada sua aplicabilidade. Para tanto será necessário averiguar a prática administrativa em empresas de outro setor, ampliar o número de empresas pesquisadas e aplicar pesquisas de cunho quantitativo, uma vez que esta se valeu da análise qualitativa exploratória.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKER, David. **Administração estratégica de mercado**. 5.<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1997.
- BARNEY, J. B. **Firm Resource and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17: 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Resource-Based Theories of Competitive Advantage: a Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View**. Journal of Management, vol. 27, pág. 643-650, 2001.
- BARROS, Luis Albert. **Inovação como fator de competitividade: o segmento da indústria eletro – eletrônica**. São Paulo: DM/MACK, 2001.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESANKO, David. **A economia estratégica**, 3.<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CARVALHO, M. M; LAURINDO, F.J.B. “**Conhecendo a organização para gerar vantagens competitivas**” **Estratégias para Competitividade**, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review. Boston v. 8, n.8, p.95, ago, 2002.
- DURAND, R. **The Relative Contributions of Inimitable, Non-Transferable and Non-Substitutable Resources to Profitability and Market Performance**. Goizueta Business School. Atlanta: Emory University, 1999.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FOSS, N. J. **Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**. New York: Oxford University Press, 1997.
- GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. California Management Review, 1991.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HITT, Michael. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.<sup>a</sup> edição. São Paulo: 2004.
- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria Geral da Administração: noções básicas**. 4.<sup>a</sup> edição revisada e ampliada – São Paulo: Atlas, 2001.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley: New York, 1959.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10.<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79/91, maio/jun,1990.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 5.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation - integrating technological, market and organizational change**. 3rd. Ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos, 2.<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, 5: 171-180, 1984.