

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

SÃO PAULO
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. João Chang Jr.

Área de concentração: Estratégia e
seus Formatos Organizacionais

Linha de pesquisa: Estratégia
Empresarial

Projetos de Pesquisa: Análise do
ambiente interno: competências e
capacidades

São Paulo
2009

Trigo Júnior, Adail Expedito Oliveira

Recursos como fatores geradores de vantagem competitiva : um estudo de casos múltiplos em agências de publicidade / Adail Expedito Oliveira Trigo Júnior – São Paulo, 2009.

101 f.:il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia organizacional
“Orientação: Profº Dr. João Chang Júnior”

1. Estratégia empresarial. 2. RBV. 3. Recursos. 4. Vantagem competitiva. I. Título.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Chang Jr.
Universidade Paulista - UNIP

Profa. Dra. Gabriela Scur
Centro Universitário FEI

Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos
Universidade Paulista - UNIP

In memoriam ao meu pai, Adail Expedito Oliveira Trigo e à minha mãe Neide Ogarita Poffo Trigo, por terem me preparado para a vida, com carinho, dedicação, sabedoria e amor, tendo lapidado em mim parte de seus mais preciosos valores.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa e amiga Regina e aos meus preciosos filhos Tathiana, Ricardo e Talyta, companheiros e incentivadores, que souberam suportar a minha impaciência e muitas vezes o meu mau humor. Que mesmo nos meus momentos mais tristes e solitários estiveram presentes, com suas palavras de estímulo e gestos de carinho e solidariedade.

Ao Professor Doutor João Chang Jr., meu orientador e amigo, que, com sua paciência e sabedoria me conduziu à preparação e à elaboração deste trabalho.

Aos demais professores da UNIP, em especial à Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos, pelo estímulo, dedicação e amizade e aos meus colegas de mestrado, em especial ao Luiz Alberto, Galvez, Adias e Donegá.

À Universidade Paulista, pela estrutura, ambiente de trabalho e oportunidade de realização deste sonho e aos funcionários da secretaria por toda ajuda e dedicação.

Agradeço também às Professoras Doutoras Gabriela Scur e Suzana Bierrenbach de Souza Santos, membros desta banca examinadora, que me honram com suas presenças, sabedoria e conhecimento e aos Professores Doutores Alexandre Augusto Massote e Roberto Bazanini, professores convidados como suplentes desta banca, pelo aceite e contribuições.

Aos principais gestores das agências de publicidade, que gentilmente me atenderam e contribuíram com seu valioso tempo e com suas preciosas informações e um agradecimento especial ao Dalton Pastore, presidente da ABAP, Associação Brasileira das Agências de Propaganda, por sua ajuda, informações, amizade e carinho com que me atendeu.

À Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) e à Universidade Paulista, UNIP, pela concessão da bolsa de estudos, que possibilitou minha participação neste programa de mestrado.

RESUMO

Tendo como pressuposto básico que a RBV – Resource-Based View of the Firm, Visão com Base em Recursos da Empresa, pode explicar que os recursos internos e as capacitações são capazes de gerar vantagens competitivas, levando as empresas a apresentarem e sustentarem resultados acima da média, este estudo teve como objetivo explicar de que modo as organizações identificam, utilizam, acumulam e combinam seus recursos, de modo a explorar seus pontos fortes e minimizar os seus riscos de ameaças oriundas do ambiente externo com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Objetiva-se com este trabalho apresentar os resultados deste estudo empírico de casos múltiplos, aplicado a duas agências de publicidade, com intuito de identificar quais recursos internos disponíveis foram utilizados na geração de vantagens competitivas que as levaram a figurar entre as dez maiores agências de publicidade do competitivo mercado publicitário brasileiro. Este estudo apoiou-se em entrevistas pessoais e semiestruturadas, alicerçadas no constructo teórico da RBV, aplicadas aos principais executivos envolvidos no sucesso de suas agências de publicidade. Os resultados mostraram que a estrutura, a cultura, a rede de relacionamentos, a reputação, a capacidade de planejamento e produção, a criatividade, a inovação e o comprometimento foram recursos essenciais para o sucesso das agências. Concluiu-se, também, que os recursos não essenciais, na ótica da RBV, também desempenham um papel importante uma vez que são partes integrantes do processo de acumulação dos recursos essenciais. Concluiu-se também que, dentre os recursos possuídos ou controlados pelas agências de propaganda, aqueles ditos idiossincráticos, preponderaram o capital humano, aqueles recursos acumulados dependentemente do tempo e da trajetória e, portanto, imperfeitamente imitáveis e intransferíveis.

Palavras-Chave: RBV; Recursos Internos, Estratégia e Vantagem Competitiva

ABSTRACT

Based on the assumption that RBV – Resource-Based View of the Firm, can explain that the internal resources are capable of developing competitive advantage, leading companies to conquer and keep above average overall results, the scope of this study was to explain how the organizations identify, use, combine e accumulate their resources in such a way to take the best advantage of their strengths while minimizing the threats from the environment. The RBV approach was chosen due to its growing importance and suitability in the search for creation of competitive advantage. The main objective of this empirical multiple case study, applied to two advertising agencies, was to identify how the available internal resources were used to generate competitive advantage that led them to rank among the 10th largest advertising agencies in the Brazilian market. It was applied personal interviews to the top two management executives responsible for the success of their respective advertising agency, making use of semi-structured questionnaires, based on the RBV theoretical construct. The overall results showed that organizational structure, culture, planning and production capabilities, along with creativity, innovation and commitment were strategic and essential resources to the overall advertising agencies success. Moreover, it also became clear that some other resources, perceived as non-essential, can play a very important role in the accumulation process of essential resources. On top of that, it was possible to conclude that among those idiosyncratic resources, the ones owned and controlled by the advertising agencies, such as human resources and path dependence, are of critical importance.

Key words: RBV; Internal Resources; Strategy; Competitive Advantage

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participação dos produtos/serviços na receita do segmento de serviços de publicidade - Brasil - 2005	17
Figura 2: Relatório de Investimento - Resumo do faturamento bruto (por meio)	18
Figura 3: Relação entre a heterogeneidade e imobilidade	38
Figura 4: Os quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking das 12 maiores agências de publicidade do Brasil em 2007 – Valores em R\$ (000)	20
Tabela 2: Evolução dos investimentos publicitários no Brasil.....	21
Tabela 3: Investimentos publicitários por praça - 2007.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Artigo do núcleo central original da RBV	30
Quadro 2: Artigos Clássicos Complementares ao núcleo central inicial da RBV	31
Quadro 3: A Estrutura Básica VRIO	39
Quadro 4: Tipos de Recursos.....	46
Quadro 5: Ativos Intangíveis - Hall (2002)	47
Quadro 6: Desenho da Pesquisa.....	65
Quadro 7: Estrutura Básica teórica do trabalho.....	67
Quadro 8: Perguntas que serviram de orientação para análise de dados.....	68
Quadro 9: Análise cruzada das entrevistas (1).....	91
Quadro 10: Análise cruzada das entrevistas (2).....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAP - Associação Brasileira das Agências de Publicidade

ABP - Associação Brasileira de Propaganda

CENP - Conselho Executivo das Normas Padrão

CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

RBV - Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos da Firma)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 A indústria de comunicação e as agências de publicidade no Brasil	13
1.2 O código de ética	14
1.3 Agências de publicidade.....	19
1.4 Evolução e mudanças no setor publicitário brasileiro.....	20
1.5 O problema de pesquisa	23
1.6 Objetivos da pesquisa	24
1.6.1 Objetivo geral	25
1.6.2 Objetivos específicos.....	25
1.6.3 Questões básicas.....	26
1.7 Justificativa e relevância do estudo.....	26
1.8 Estrutura da dissertação.....	26
1.9 Considerações Finais e Sugestões para trabalhos futuros.	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 Estratégia, gestão estratégica e vantagem competitiva	28
2.2 Resource-based view (RBV)	30
2.3 A visão com base nos recursos da firma.....	32
2.3.1 Heterogeneidade	40
2.3.2 Mobilidade imperfeita	41
2.3.3 Limites <i>ex-post</i>	41
2.3.4 Limites <i>Ex-Ante</i>	42
2.4 A RBV e os recursos estratégicos.....	44
2.5 Identificação e avaliação de recursos estratégicos	46
3. METODOLOGIA DE PESQUISA PROPOSTA.....	62
3.1 O estudo de casos múltiplos	62
3.2 Objeto de estudo	63
3.3 Delimitação do estudo	64
3.4 Desenho da pesquisa.....	64
3.5 Estrutura Básica teórica básica de investigação	66
3.6 A visão geral do estudo.....	70
3.7 Protocolo	71

4. PROCEDIMENTOS PARA A UTILIZAÇÃO DO PROTOCOLO E QUESTÕES DA ENTREVISTA.....	72
4.1 Objetivo	72
4.1.1 Procedimentos no campo.....	72
4.1.2 Base de dados	72
4.1.3 Variáveis de interesse	73
4.1.4 Análise do estudo de casos múltiplos.....	74
4.1.5 Roteiro de entrevista com os dirigentes das duas agências de publicidade: instruções.....	74
4.1.6 Análise – período entre 1999 e 2009.....	74
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.2.1 Critérios para a escolha das pessoas entrevistadas	75
4.2.2 Critérios adotados para a condução das entrevistas.....	75
4.2.3 Análise individual das entrevistas.....	76
4.2.3.1 Resumo dos depoimentos dados pelo Gestor A”.....	76
4.2.3.2 Conclusões do entrevistador sobre o depoimento do gestor “A”	81
4.2.3.3 Resumo dos depoimentos dados pelo gestor “B”.....	84
4.2.3.4 Conclusões do entrevistador sobre o depoimento do gestor “B”.....	88
4.2.4 Conclusão sobre a análise cruzada das entrevistas recursos – interpretação e análise.....	90
5. SÍNTESE E CONCLUSÕES	96
5.1 Limitações da pesquisa	96
5.2 Considerações finais	97
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

1. INTRODUÇÃO

1.1 A indústria de comunicação e as agências de publicidade no Brasil

Os primeiros anos do século XX viram, no Brasil, o surgimento das primeiras agências de publicidade no formato que havia sido desenvolvido antes nos Estados Unidos, no século anterior, a partir da experiência dos corretores de anúncios de Chicago, que em certo momento passaram a oferecer a seus clientes serviços que iam além da venda pura e simples de espaço nos jornais. A redação de textos e a sua distribuição no espaço comprado, em forma de *layout*, foram os primeiros serviços oferecidos por essas empresas de corretagem que, com o passar do tempo, transformaram-se nas modernas agências de publicidade.

Depois das primeiras agências brasileiras, que surgiram em São Paulo com o início da industrialização, como foi o caso da Eclética e da Pettinati, vieram as agências americanas Ayer, a J. Walter Thompson e o Departamento de Propaganda da GM, que trouxeram novo padrão estético e foram responsáveis pela formação técnica das primeiras gerações de publicitários brasileiros. Dois momentos importantes marcam a profissionalização da publicidade no Brasil: a criação da ABP- Associação Brasileira de Propaganda, em 1937, e da ABAP- Associação Brasileira das Agências de Publicidade, dez anos depois. Conforme o enunciado do seu estatuto, a ABP foi criada com o objetivo de “trabalhar pelo desenvolvimento e enobrecimento da propaganda e incentivar o desenvolvimento das técnicas de propaganda”, além de “defender os interesses dos que trabalham nesta profissão”.

A ABAP ¹foi criada com o propósito de representar os interesses das agências de publicidade associadas junto à indústria da comunicação, poderes constituídos, mercado e sociedade. Ela foi responsável pela elaboração do Código de Ética dos Profissionais de Propaganda, que teve um primeiro projeto elaborado em 1939, mas

¹ A ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade foi fundada em 1º de agosto de 1949 e representa os interesses das agências de publicidade associadas junto à indústria da comunicação, poderes constituídos, mercado e sociedade. As agências associadas à ABAP representam 75% de todo o investimento publicitário brasileiro em mídia, movimentando cerca de 3.200 profissionais e 4.100 clientes: é a maior entidade do setor na América Latina.

veio a ser realmente aprovado no primeiro congresso da classe, realizado no Rio de Janeiro, em outubro de 1957.

A indústria de Comunicação é formada pelos chamados meios de comunicação, pelas agências de publicidade e por fornecedores especializados. Esta indústria movimentava anualmente R\$ 30 bilhões, sendo que, aproximadamente metade deste valor é gerado pelas agências de publicidade. Os principais meios de comunicação são os eletrônicos, como televisão e rádio, as chamadas mídias de massa, por atingirem um volume muito grande de pessoas diariamente. São cerca 416 emissoras de televisão e 3.800 emissoras de rádio, distribuídas por bandas AM e FM.²

A indústria de comunicação brasileira tem atraído um crescente número de alunos interessados na educação superior direcionada à área de comunicação e publicidade. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) – censo 2006, aproximadamente 200.000 alunos matricularam-se em cursos superiores na área de comunicação e publicidade para aproximadamente 500 faculdades espalhadas pelo país.

1.2 O código de ética

Como todo documento que se autodenomina um código de ética, o texto aprovado no congresso foi, na verdade, um código de conduta que obrigaria a indústria de comunicação a ter um comportamento ético tanto as agências de publicidade quanto os anunciantes e os veículos de comunicação. Ficaram de fora, talvez por não serem considerados publicitários, os fornecedores da indústria da propaganda – gráficas, técnicos e todos os outros profissionais que contribuem para a produção final dos anúncios comerciais. Alguns parágrafos são muito importantes para que se identifique o espírito do Código e também porque são estes os mais invocados ao longo do tempo da sua vigência. Ei-los:

- O profissional da propaganda jamais induzirá o povo ao erro;

² Em 2005 a ABAP formou convênio com o IBGE para promover o primeiro levantamento oficial dos números de mercado publicitário. Em 2008 esses dados resultaram na publicação “A Indústria da Comunicação segundo o IBGE”.

- Jamais lançará mão da inverdade;
- Jamais disseminará a desonestidade e o vício. (Parágrafo III da Introdução).

Comissão é a retribuição, pelos veículos, do trabalho profissional, devida exclusivamente às agências e aos corretores de propaganda. A comissão se destina à manutenção das agências e dos corretores de propaganda e não poderá ser transferida aos anunciantes. (Artigo 8 das Definições)

Os veículos de propaganda reconhecem a necessidade de manter os corretores e as agências como fonte de negócios e progresso dos seus empreendimentos e, por isso, a eles reservam o pagamento da comissão com exclusão de quaisquer outros indivíduos ou entidades. (Artigo 9 das Normas)

É proscrita por desleal a prestação de serviços profissionais gratuitos ou por preços inferiores aos da concorrência, a qualquer título, excetuados, naturalmente, os casos em que o beneficiário seja entidade incapaz de remunerá-los e cujos fins sejam de inegável proveito social coletivo. (Artigo 13 das Normas). O primeiro desses conceitos obriga o anúncio a ser verdadeiro e, foi esta, a preocupação que inspirou a criação do CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária³ último realizado, desde então. A classe sugeriu auto-regulamentar-se e assim foi pactuado com o governo. Os outros artigos citados, todos eles tratam do que seria uma justa remuneração para o trabalho das agências, representada pela comissão paga pelos veículos aos corretores de publicidade e às próprias agências, no valor de vinte por cento, equivalente ao desconto sobre os preços brutos das suas tabelas de preço.

No decorrer dos anos, com a internacionalização da nossa economia, a chegada de clientes multinacionais e a crescente concorrência entre as agências de publicidade domésticas, aqueles artigos foram se tornando palavras mortas e o Código de Ética, adotado pela Lei 4.680, de 18 de junho de 1965, deixou de ser considerado, aos poucos, por todas as partes nele representadas. As empresas

³ O Conar foi criado em 1978 pelo III Congresso Nacional de Propaganda, o último realizado, desde então. Na verdade, o CONAR surgiu para substituir a censura prévia imposta aos anúncios pela ditadura militar.

multinacionais estranhavam essa remuneração pré-fixada, pois em seus países haviam conquistado a livre negociação, depois da derrubada de uma comissão de 15 por cento que havia se tornado obsoleta no seu ambiente de negócios. As agências de publicidade brasileiras, pressionadas, passaram a disputar esses clientes em desobediência aos princípios de conduta estabelecidos pelo Código de Ética, submetendo-se a uma lei maior imposta pelo mercado. Um esforço das agências de publicidade para estruturar organizadamente a atividade dentro do padrão histórico foi consolidado no CENP - Conselho Executivo das Normas Padrão, criado em 1998, com o objetivo de: “fazer cumprir as Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira”.

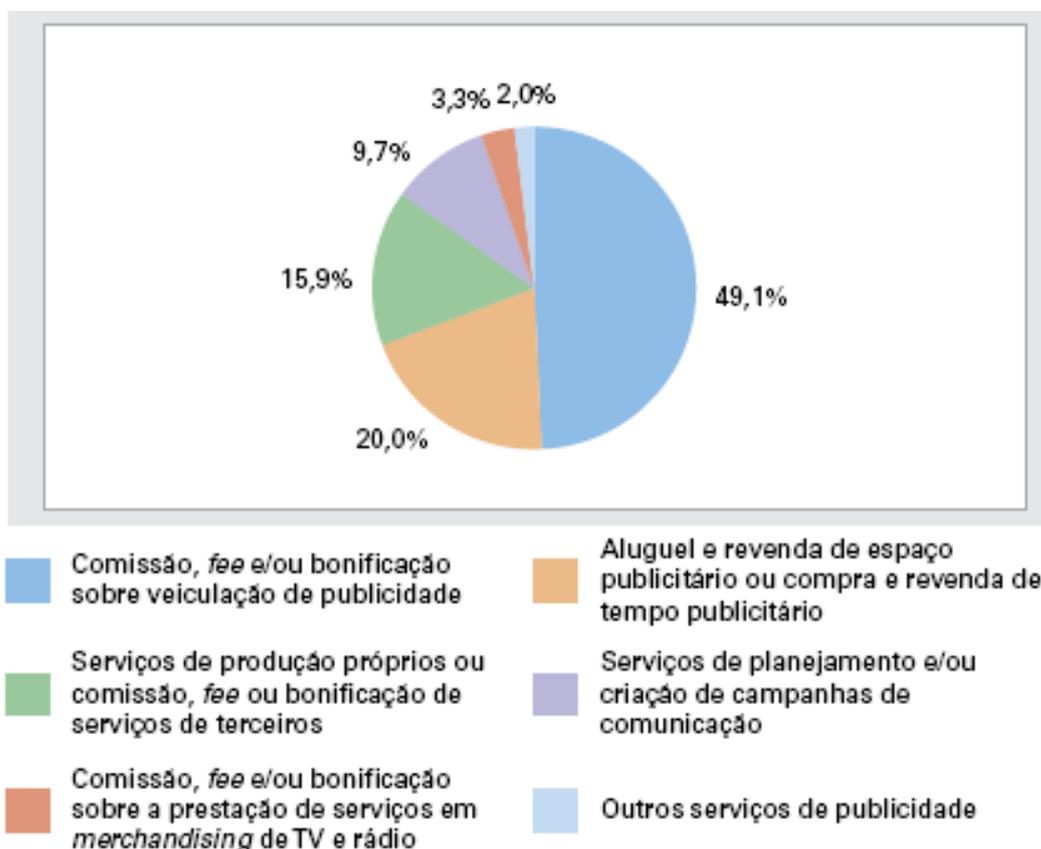
O setor publicitário brasileiro tem passado por transformações que afetam todos os seus atores, principalmente as agências, anunciantes e veículos de comunicação.

Os Serviços de publicidade configuram-se como um dos segmentos mais importantes entre os serviços técnico-profissionais prestados às empresas, pelo dinamismo, criatividade e uso de mão-de-obra qualificada.

Conforme a Figura 1 abaixo, o grupo do serviço de comissão, *fee* e/ou bonificação sobre veiculação de publicidade, inclusive corretagem de anúncios, respondeu por 49,1% da receita, seguido de Aluguel e revenda de espaço publicitário ou compra e revenda de tempo publicitário e de Serviços de produção próprios ou comissão, *fee* e/ou bonificação de serviços de produção contratados de terceiros, com participação de 20,0% e 15,9%, respectivamente, no total da receita deste segmento.⁴

⁴ Fonte: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=933

Figura 1: Participação dos produtos/serviços na receita do segmento de serviços de publicidade - Brasil – 2005

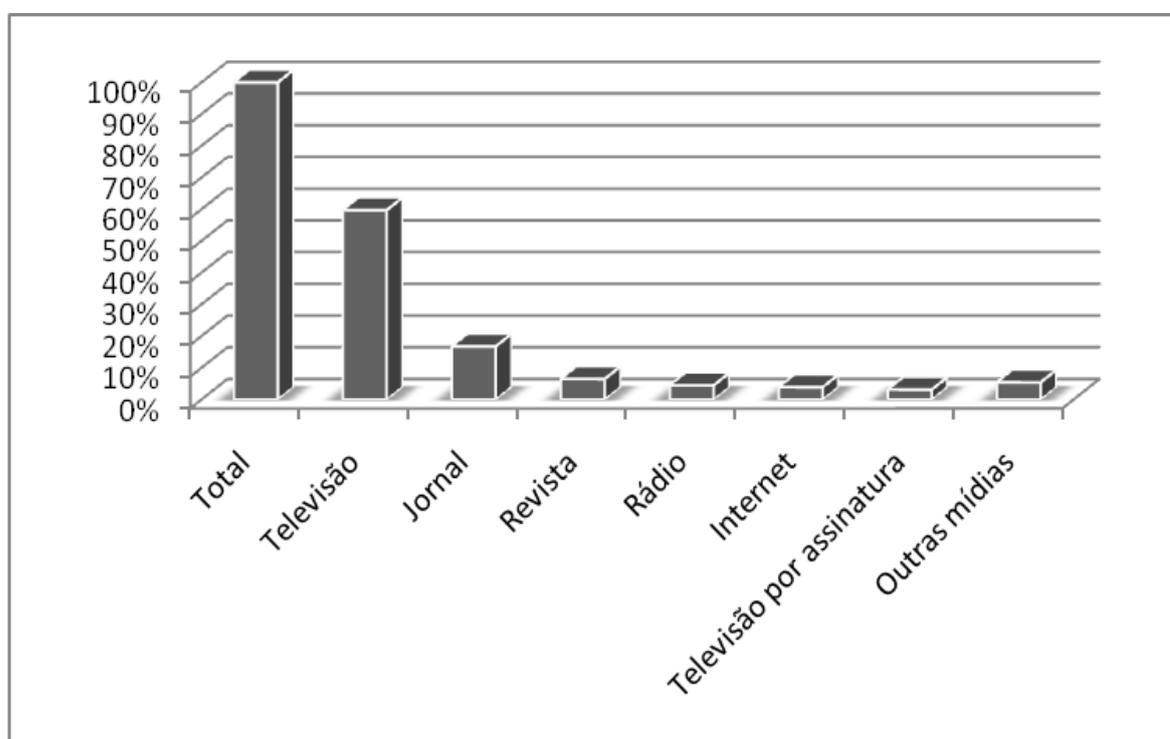


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Suplemento de Serviços de Publicidade da Pesquisa Anual de Serviços 2005.

Em 2000, a publicidade brasileira se mantinha entre as quatro mais premiadas no Festival Internacional de Propaganda de Cannes - um dos principais no exterior - e consolidava-se como uma das mais importantes do mundo. Em termos de faturamento, nos últimos anos o mercado publicitário nacional alternava períodos de acelerado crescimento e estabilidade. No entanto, por causa da desvalorização do real, no início de 1999, o valor dos investimentos em dólar registrou uma queda. As formas de publicidade mais utilizadas no país são anúncios, outdoors, propaganda em ônibus (*busdoor*), marketing direto, patrocínios e merchandising.

Conforme figura 2, os meios de comunicação com os maiores investimentos, conforme dados do Projeto Inter-Meios⁵, no primeiro trimestre de 2009, foram, em sua maior parte, destinados à: televisão aberta (60%), seguida por jornal (17%), revista (6%), rádio (5%), internet (4%), televisão por assinatura (3%) e outras mídias (5%).

Figura 2: Relatório de Investimento - Resumo do faturamento bruto (por meio)



Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.projetointermeios.com.br>

⁵ Projeto Inter-Meios é uma iniciativa conjunta do jornal Meio & Mensagem e dos principais meios de comunicação no sentido de levantar, em números reais, o volume de investimento publicitário em mídia no Brasil. Começou a operar em 1990 e hoje conta com a adesão de mais de trezentos veículos e grupos de comunicação, que representam aproximadamente 90% do investimento em mídia do país. As mídias pesquisadas são: TV aberta e fechada, rádio, jornal, revista, cinema, guias e listas, mídia exterior (outdoor, painel, mobiliário urbano, eletrônicos e móvel) e Internet.

1.3 Agências de publicidade

Estrutura

Em linhas gerais, a estrutura organizacional de uma agência de publicidade possui algumas características peculiares, tendo como espinha dorsal três áreas: Atendimento, Criação e Mídia.

O Atendimento (planejamento) realiza as tarefas de: assistência ao cliente; estudo das características do produto ou serviço desse cliente e o mercado em que ele opera; compreensão dos seus problemas; planejamento das estratégias que objetivam solucionar esses problemas de comunicação e marketing; planejamento do investimento do budget (verba de campanha); elaboração do *briefing* para a criação; aprovação da campanha na agência e junto ao cliente.

A Criação é o departamento em que acontece a geração das idéias. A Criação conceitua a campanha seguindo o *briefing* fornecido pelo atendimento e produz o layout das peças impressas; identidades visuais e embalagens; roteiros de comerciais; textos de spot; e todas as muitas formas de comunicação aplicadas às diversas mídias e outras peças publicitárias.

O Mídia cuida da seleção dos veículos de comunicação mais adequados para atingir o público-alvo; negocia com os veículos os custos de inserção e compra esses espaços representando os interesses do cliente; define a quantidade e período da ação da campanha.

Em agências de médio e grande porte, existem também áreas de pesquisa, produção gráfica e eletrônica (som e imagem), tráfego e até outras ferramentas de comunicação como relações públicas, promoção, merchandising; web design; dentre outras. Cada área da agência pode estar constituída de uma ou até de muitas dezenas de pessoas, dependendo do tamanho e estrutura da empresa.

Não existiam, até pouco tempo atrás, dados precisos sobre a quantidade de agências de propaganda em atividade no país, principalmente porque não havia exigência legal de registro desse tipo de estabelecimento em um órgão centralizador, como ocorre em outros setores.

De acordo com estudos desenvolvidos entre a Associação Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em dezembro de 2007, o número total de agências de publicidade no Brasil girava em torno de 15.000, sendo que apenas cerca de 3% delas possuíam uma estrutura organizacional com mais de 15 colaboradores. Deste total de 450 agências, cerca de 70% do faturamento publicitário brasileiro está concentrado nas 12 maiores agências.

Segundo a Lista de agências publicitárias do Brasil, conforme Tabela 1 abaixo, a maior agência, em faturamento, é a Y&R, com uma cifra maior que alcançou a casa dos 4 bilhões de reais em 2007. Atualmente, a Y&R é presidida pelo empresário Roberto Justus.

Tabela 1: Ranking das 12 maiores agências de publicidade do Brasil em 2007 – Valores em R\$ (000)

ANO 2007	Agência	Investimento
1	Y R	4.082.823
2	JWT	1.894.475
3	ALMAP BBDO	1.554.636
4	DM9DDB	1.359.084
5	MCCANN ERICKSON	1.256.116
6	OGILVY E MATHER BRASIL	1.222.881
7	LEW LARA	1.095.899
8	AFRICA	969.164
9	LEO BURNETT	821.161
10	EU GENIO PUBLICIDADE	801.572
11	GIOVANNI FCB	792.112
12	F NAZCA S E S	785.193

Fonte: <http://www.almanaqueibope.com.br>

1.4 Evolução e mudanças no setor publicitário brasileiro

Ao longo desta última década, a globalização e o advento da Internet diminuíram as distâncias entre mercados, povos e culturas. A informação democratizou-se. A concorrência, antes regional, tornou-se transcontinental. Diante deste cenário, a luta pelo crescimento e pela sobrevivência está cada vez mais acirrada.

Os dados apresentados na Tabela 2 abaixo mostram a evolução dos investimentos publicitários no Brasil, bem como o montante destes investimentos no período de 2003 a 2008. Com base nestes dados pode-se ter uma idéia do nível de competitividade entre as agências de publicidade e a preocupação em desenvolver vantagens competitivas para se proteger da crescente concorrência no setor. Ser competitivo vem se tornando uma questão de sobrevivência. É neste contexto que o maior entendimento das práticas de gerenciamento estratégico pode ser de fundamental importância para a sobrevivência das empresas.

Tabela 2: Evolução dos investimentos publicitários no Brasil

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Valor R\$ (bilhões)	23,4	29,1	34,5	39,8	51,9	58,1
Crescimento	-	24%	19%	15%	30%	12%

Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.almanaqueibope.com.br>

A otimização do uso dos recursos internos das organizações pode tornar-se ainda mais importante e decisivo na construção e conquista de vantagens competitivas. O mercado publicitário brasileiro tem, nesta última década, passado por grandes transformações em sua dinâmica de funcionamento. Segundo Dalton Pastore, ex-presidente da ABAP, as relações de confiança entre anunciantes e agências de publicidade, tão fundamentais no passado, não mais conseguem, por si só, sustentar as parcerias de negócios. Este vínculo, responsável por duradouras relações comerciais e, em muitos casos, responsável pelo alto padrão de qualidade da publicidade brasileira, vem dando lugar às relações puramente comerciais e ao imediatismo dos resultados.

A evolução da oferta e da demanda de serviços publicitários, bem como as inovações tecnológicas vem impulsionando inúmeras mudanças, transformando o mercado publicitário. Estas transformações têm impulsionado o desenvolvimento de estratégias de diversificação e de busca por diferenciais competitivos.

Entretanto, alguns setores da economia como o mercado publicitário, apesar de sua importância, não tem sido alvo de muitos estudos empíricos. Pouco se sabe

a respeito das características de funcionamento deste mercado, como os atores se comportam frente ao crescente aumento da competitividade e como desenvolvem seus planos estratégicos e utilizam seus recursos internos em busca de vantagens competitivas. O setor publicitário brasileiro, apesar de sua importância na geração de empregos diretos e indiretos e de sua atratividade permanece um mercado pouco normatizado e ainda carente de dados. Por muito tempo as agências de publicidade brasileiras vêm desenvolvendo campanhas publicitárias vencedoras e com altos níveis de criatividade. Suas imagens institucionais no mercado publicitário, ao longo deste tempo, sempre pareceram estar mais vinculadas à genialidade de suas campanhas e premiações internacionais do que nos resultados que elas conseguiram para as marcas de seus clientes. Apesar disto, foi perceptível, ao longo destas últimas duas décadas, uma maior preocupação de muitas delas em mudar o foco das suas atenções às necessidades de seus clientes. Com isso muitas delas começaram a buscar diferenciação na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Entretanto, com a abertura dos mercados, a globalização acirrou ainda mais a competitividade do setor publicitário brasileiro. O processo de internacionalização no setor publicitário se aprofundou rapidamente, acompanhando a evolução da economia do país. Novos grupos publicitários se consolidaram. A presença de conglomerados internacionais acelerou também o processo de fusões e aquisições no setor, mudando o cenário competitivo e demandando uma nova postura por parte das agências publicitárias.

Com base nesta emergente necessidade de profissionalização e, regulamentação do setor, foi desenvolvido, pela ABAP, um grande projeto de levantamento de dados, com o objetivo de aumentar o grau de profissionalização das agências, de maneira a torná-las mais competitivas e melhorar o seus desempenhos.

Várias instituições atuantes na área de comunicação, como as agências de publicidade, estão procurando identificar oportunidades de crescimento e os respectivos recursos internos necessários para enfrentar e vencer os constantes desafios impostos pelos mercados, particularmente na adequação de custos, melhoria e otimização de processos, de planejamento e de aumento na rentabilidade de seus negócios.

1.5 O problema de pesquisa

O crescente aumento da competitividade no mercado publicitário brasileiro, principalmente no mercado publicitário paulista, que representa cerca de 34% do investimento publicitário nacional, como pode ser visto na Tabela 3, sendo o maior e mais competitivo do país, vem demandando um maior profissionalismo e competitividade por parte das agências, obrigando-as a continuamente investirem em novas tecnologias e profissionalização de modo a serem mais estratégicas.

Tabela 3: Investimentos publicitários por praça - 2007

PRAÇA	Jan a Dez 2007	
	INVESTIMENTO R\$ (000)	PART%
TOTAL	51.868.926	100
SAO PAULO	17.782.539	34
NACIONAL (Revista + TV Assinatura)	8.054.655	16
RIO DE JANEIRO	6.914.546	13
OUTRAS PRACAS	4.600.265	9
INTERIOR - SP	2.854.342	6
BELO HORIZONTE	2.057.751	4
PORTO ALEGRE	1.955.197	4
CURITIBA	1.426.579	3
SALVADOR	1.294.958	2
RECIFE	1.325.060	3
FORTALEZA	1.051.968	2
CAMPINAS	1.049.681	2
BRASILIA	899.388	2
FLORIANOPOLIS	601.995	1

Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.almanaqueibopecom.br>

Adicionalmente, alguns outros fatores de grande relevância estratégica, muito característicos do mercado publicitário, vêm sofrendo grandes alterações e podem representar profundas mudanças nas características deste mercado. Segundo Dalton Pastore, em entrevista realizada em Junho/2009, percebe-se uma clara tendência de redução na longevidade dos contratos de prestação de serviços publicitários. No início da década de 1990, girava em torno de 5 a 10 anos e, atualmente, gira em torno de 2 a 5 anos. Evidencia-se com isso uma nova maneira de contratar, trabalhar, manter e gerir os negócios publicitários.

Além disso, Dalton Pastore também, nesta entrevista, chama a atenção para os altos níveis de *turnover* dos altos executivos de marketing dos grandes e médios clientes das agências de publicidade. Segundo ele, na necessidade e busca por inovação, a tendência tem sido abrir concorrências entre agências, alterando a cadeia de fornecedores, gerando a necessidade da construção de novos vínculos de confiança e de parcerias, além do risco de perder o foco na continuidade da estratégia de comunicação das marcas no médio e longo prazo. Pode-se também adicionar a este cenário a tendência mundial de serem criados grandes conglomerados empresariais, com agências multinacionais e transcontinentais, adquirindo ou criando parcerias com agências locais, objetivando aumento de competitividade e conseqüente geração de vantagens competitivas.

O cenário do setor publicitário brasileiro sinaliza para grandes mudanças estruturais. Várias organizações que atuam no mercado publicitário estão se reestruturando e se profissionalizando de maneira a direcionar esforços para enfrentar os desafios, particularmente a adequação de custos, capacidade de inovação, planejamento, rapidez e qualidade dos serviços, melhoria de processos e rentabilidade. As ferramentas estratégicas utilizadas até então e que geraram no passado solidez em seus resultados, precisarão ser repensadas.

1.6 Objetivos da pesquisa

Este trabalho será desenvolvido a partir do constructo teórico da Visão com base em Recursos (RBV). Tem como objetivo demonstrar de que maneira foram identificadas as fontes internas de vantagem competitiva e como os recursos foram estrategicamente utilizados e combinados de modo a alcançar o crescimento sustentável das agências, que fizeram com que elas se diferenciasssem das demais e figurassem entre as dez maiores agências de publicidade brasileiras em faturamento.

Este estudo foi inserido no tema do desenvolvimento teórico e empírico da RBV para, a partir de um framework teórico, descrever o contexto no qual estas duas agências funcionavam, com quais recursos operavam, quais as importâncias relativas destes recursos e quais os seus respectivos valores na implementação das estratégias.

Utilizou-se como metodologia de pesquisa um estudo de casos múltiplos, aplicado a duas agências de publicidade com características distintas, contrastantes, em termos organizacionais, em suas propostas de atuação e que utilizaram os seus recursos internos de forma diferente na geração das respectivas vantagens competitivas. Estas agências foram escolhidas após entrevistas pessoais com seus principais gestores para ratificar e evidenciar estas diferenças objetivando enriquecer ainda mais o estudo proposto. Foram escolhidas duas agências localizadas na cidade de São Paulo, em função de sua grande representatividade no mercado publicitário nacional.

1.6.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral:

Analisar como foram identificados, formados e utilizados os recursos internos nas duas agências de publicidade, A e B, no período de 1999 a 2009, período em que ambas as agências consolidaram seus crescimentos sustentados embasados nas vantagens competitivas desenvolvidas, e como estes recursos se tornaram fonte de vantagem competitiva para as duas organizações.

1.6.2 Objetivos específicos

O trabalho teve como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o papel dos recursos internos como diferenciais competitivos das duas agências “A” e “B”;
- b) Demonstrar como as duas agências identificaram seus principais recursos internos para serem mais competitivas no mercado;
- c) Identificar como ocorreram as combinações desses recursos que resultaram na geração de vantagens competitivas;
- d) Avaliar como as agências fizeram uso de suas estratégias para garantir que os recursos identificados e utilizados não sofressem obsolescência e perdessem valor.

1.6.3 Questões básicas

- 1) De que forma as agências identificaram seus principais recursos internos?
- 2) Como estes recursos foram utilizados e otimizados para potencializar os resultados de cada uma das duas agências?
- 3) Como ocorreu a interação destes recursos de forma a propiciar a formulação das estratégias de modo a torná-las mais competitivas?
- 4) Quais estratégias foram utilizadas por elas de forma a garantir que os recursos identificados e utilizados não fossem copiados e depreciados?

1.7 Justificativa e relevância do estudo

Este estudo justifica-se pela importância da indústria de comunicação na economia brasileira, na geração de empregos diretos e indiretos, pela ausência de pesquisas empíricas no setor, carência de informações e pouca normatização no setor. Sua relevância está na possibilidade de auxiliar os principais gestores de agências de publicidade a identificarem os seus principais recursos, analisarem as suas características, limitações e potencial de geração de vantagem competitiva. Espera-se também poder contribuir com a ampliação dos horizontes intelectuais da RBV para aplicação em outros setores da economia brasileira.

1.8 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos:

- **Introdução.** Neste capítulo foi feita uma rápida explanação sobre a situação do aumento de competitividade do mercado publicitário brasileiro, em resposta à globalização, abertura de mercado, a crescente conscientização do consumidor e a escassez de informações e pesquisas empíricas sobre o mercado publicitário.
- **Fundamentação teórica e Revisão da Literatura.** Foi desenvolvida uma

análise detalhada sobre a RBV, e sua aplicabilidade na administração estratégica. Foram abordados os principais artigos seminais clássicos que dão sustentação à teoria da RBV e, *à posteriori*, os demais artigos seminais que complementam e dão maior abrangência à teoria.

- **Definição do problema de pesquisa e metodologia.** Nesta seção foram abordadas as propostas metodológicas que serviram de ferramenta para a pesquisa junto às agências de publicidade, bem como os objetivos e modelo teórico a ser utilizado.

1.9 Considerações Finais e Sugestões para trabalhos futuros.

Espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor entendimento dos recursos considerados estratégicos, assim como apresentar, na prática, uma maneira de identificá-los. Adicionalmente, por tratar-se de um estudo exploratório, espera-se também gerar subsídios para futuros estudos quantitativos que possibilitem um melhor dimensionamento destes recursos e otimização de sua aplicabilidade e resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia, gestão estratégica e vantagem competitiva

Estratégia é um termo antigo que se referia, há muitos anos, às ações de cunho militar, e em alguns casos estar vinculado à atividades diplomáticas. Somente após muitos anos foi possível estabelecer um vínculo entre estratégia e sua aplicabilidade em organizações contemporâneas. Apesar de seu entendimento e significado apresentarem certo grau de complexidade, muitas interpretações sobre seu significado convergem para a idéia de que as diferenças estão na forma e não na finalidade de uso. De qualquer maneira, a finalidade de uma estratégia pode ser entendida como aonde se quer chegar e para tanto, depende-se da definição de um “norte”, ou direção. Portanto, um dos pontos mais importantes comum às várias abordagens sobre o tema é a necessidade de escolha sobre as direções ou sentidos a serem tomados na estratégia. Aplicando-se esta idéia às organizações pode-se dizer que estas direções variam de gestor para gestor em cada organização, quando se busca conseguir alguma vantagem com o resultado obtido. Se este resultado obtido for diferenciado e difícil de ser copiado, pode-se dizer que existe alguma vantagem competitiva.

O desenvolvimento do campo da gestão estratégica vem sendo expressivo ao longo dos últimos vinte anos. Embora suas raízes sejam oriundas da área de políticas de negócios (business policies), uma área menos teórica e voltada a uma maior aplicabilidade prática, o atual campo de gestão estratégica vem se fundamentando fortemente em teorias, alicerçadas em diversos estudos empíricos.

Chandler (1962), definiu estratégia como sendo a determinação dos objetivos e metas básicas e de longo termo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para esses objetivos. Os primeiros estudos sobre estratégia foram desenvolvidos sob a ótica da teoria da contingência (estrutura se amoldando à estratégia escolhida) e o modelo com base em recursos internos da empresa que focava sua atenção em seus pontos fortes e fracos. Talvez uma das maiores e mais significantes contribuições para o desenvolvimento do gerenciamento estratégico tenha suas origens na economia da organização industrial, também denominada de Organização Industrial, (OI), mais

especificamente através dos estudos de Michael Porter. Os primeiros estudos sobre o campo da administração estratégica e os primeiros desenvolvimentos teóricos e metodológicos foram marcados pelos estudos sobre estratégia e estrutura Chandler (1962) e de estratégia corporativa, Ansoff (1965).

O paradigma Organização Industrial (OI) também trouxe ferramentas econométricas para as pesquisas sobre gestão estratégica. Tendo como base o modelo da economia da organização industrial, a perspectiva da organização industrial contribuiu com a economia dos custos de transação e teoria da agência para o gerenciamento estratégico. Contribuições teóricas mais recentes têm se focado na visão com base em recursos, Resource-Based View of the Firm, ou também abreviadamente denominada de RBV.

Ansoff (1977) também foi um dos primeiros autores de teoria das organizações a discorrer sobre estratégia empresarial. Definiu-a como tudo aquilo que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente. Alguns anos depois, Porter (1986) deu uma significativa contribuição ao estudo do tema, propondo os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, esta última indicando o diferencial a ser desenvolvido pela organização para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes. Porter (1992) afirma que a estratégia competitiva tem origem nas regras e atratividades de um determinado setor ou indústria, e depende das regras da concorrência, determinadas pela atratividade de um setor, as quais podem ser englobadas nas chamadas “Cinco Forças Competitivas”. Conhecendo essas cinco forças, é possível decidir o rumo estratégico da organização, tendo por objetivo a conquista de desempenho superior em relação aos competidores.

Vantagem competitiva é definida como a implementação de estratégia que agregue valor e gere benefícios para a empresa, sem que outra concorrente simultaneamente a faça. Ela é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade de as concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de estratégia idêntica ou semelhante (BARNEY, 1991).

Dentre as inúmeras abordagens existentes sobre o tema “estratégia”, destacam-se as contribuições da *Resource-based View* para o desenvolvimento da visão estratégica a partir da perspectiva interna da organização. É importante ressaltar que a noção central de estratégia incorpora por si só a perspectiva

baseada em recursos (CONNER, 1991). Esta perspectiva sustenta que os recursos internos de uma organização são a base para o alcance de vantagem competitiva. A seguir, alguns aspectos considerados importantes da abordagem.

2.2 Resource-based view (RBV)

De acordo com a teoria do RBV, recursos são ativos, tangíveis ou intangíveis de propriedade e controle da empresa, que podem ser mobilizados para elaborar e implantar estratégias na organização. A teoria dos recursos tem sido foco de atenção tanto pela cátedra quanto por cientistas nestas últimas duas décadas e a literatura acadêmica desenvolvida é uma prova de seu crescente interesse como uma das óticas a serem utilizadas na definição de estratégias organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas. Um grande volume de pesquisas empíricas desenvolvidas por renomados autores atuantes na área de estratégias foram publicadas em diversos periódicos, como o *Strategic Management Journal*. Em particular, o estudo desenvolvido por Acedo, Barroso et al., (2006), que procurou coletar e classificar os artigos mais utilizados pela cátedra, com o objetivo de verificar e identificar as tendências e focos de interesse destes renomados autores, acabou se tornando um importante marco para os estudiosos da teoria dos recursos, classificando os artigos seminais clássicos de RBV. O compêndio destas principais publicações sobre a Teoria dos Recursos constantes neste estudo pode estar ilustrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Artigo do núcleo central original da RBV

<p>Amit RJ, Schoemaker PJH. 1993. <i>Strategic Management Journal</i>: 33–46 Barney JB. 1986. <i>Management Science</i>: 1231–1241 Barney JB. 1991. <i>Journal of Management</i>: 99–120 Conner KR. 1991. <i>Journal of Management</i>: 121–154 Dierickx I, Cool K. 1989. <i>Management Science</i>: 1504–1513 Kogut B, Zander U. 1992. <i>Organization Science</i>: 383–397 Lippman SA, Rumelt RP. 1982. <i>Rand Journal of Economics</i>: 418–438 Nelson RR, Winter SG. 1982. <i>An Evolutionary Theory of Economic Change</i> Penrose E. 1959. <i>The Theory of Growth of the Firm</i> Peteraf M. 1993. <i>Strategic Management Journal</i>: 179–192 Prahalad CK, Hamel G. 1990. <i>Harvard Business Review</i>: 79–91 Rumelt RP. 1984. <i>Competitive Strategic Management</i> Wernerfelt B. 1984. <i>Strategic Management Journal</i>: 171–180</p>

Fonte: Acedo et al. (2006)

Todos estes artigos meticulosamente analisados e catalogados foram aplicados ao modelo denominado de co-citação, com o intuito de conseguir dois resultados distintos para o estudo da teoria:

- 1) Identificação das principais tendências exploradas e desenvolvidas pela teoria;
- 2) Novas idéias e visões sobre o desenvolvimento e conseqüente disseminação da teoria;

Como pode ser visto no Quadro 2 abaixo, este trabalho desenvolvido por Acedo *et al.*(2006) complementou com outros artigos seminais o núcleo central inicial da RBV definido e mencionado anteriormente.

Quadro 2: Artigos Clássicos Complementares ao núcleo central inicial da RBV

Black, J. A. e Boal, K., *Strategic Management Journal*, 1994.
 Collis, D., *Strategic Management Journal*,1991.
 Collis, D. e Montgomery, C., *Harvard Business Review*, 1995.
 Hart, S., *Academy of Management Review*, 1995.
 Lado, A. e Wilson, M., *Academy of Management Review*, 1994.
 Leonard-Barton, D., *Strategic Management Journal*, 1992.
 Lippman, S. A. e Rumelt, R. , *Rand Journal of Economics*, 1982.
 Mahoney, J. e Pandian, J., *Strategic Management Journal*, 1992.
 Miller, D. e Shamsie, J, *Academy of Management Journal*, 1996.
 Powel, T. *Strategic Management Journal*, 1995.
 Reed, R. e Defillippi, R., *Academy of Management Review*, 1990.
 Rumelt, R., *Strategic Management Journal*, 1991.

Fonte: Adaptado de Acedo et al. (2006)

A revisão teórica destes artigos seminais concentrou-se na identificação e utilização dos recursos internos que será o foco deste estudo. O referencial teórico escolhido para alicerçar este trabalho sob a ótica da RBV, Visão com base nos recursos da firma, tem como fundamentação teórica os artigos dos seguintes autores: Wernerfelt B., 1984; Barney JB., 1986 e 1991 e Peteraf M., 1993.

2.3 A visão com base nos recursos da firma

A RBV tem suas origens nos estudos de David Ricardo (1821), que abordava o conceito dos recursos como rendas oriundas do aproveitamento da terra, um recurso limitado e na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose (1959), que procurava entender como firmas conseguiam taxas de crescimento diferentes.

Mais recentemente, Penrose (1980) com o conhecimento adquirido sobre a heterogeneidade das firmas para explicar os crescimentos diferenciados, começa a estudar e desenvolver teorias fundamentadas na heterogeneidade das empresas, e de seus recursos produtivos buscando integrar recursos internos à geração de vantagem competitiva.

A teoria de Ricardo tinha como premissa que os produtores das terras mais produtivas tinham vantagem sobre os produtores que cultivavam terras menos produtivas, mesmo que as terras se tornassem recursos escassos ao longo do tempo. A vantagem era oriunda da transferência da renda da terra, aos proprietários, da produção excedente. Esta transferência era uma forma de pagamento pelo direito de uso da fertilidade e produtividade do solo e pode ser percebida nos dias de hoje como um dos pilares do modelo da economia capitalista. Vale ressaltar que já na teoria mesmo na visão de Ricardo o recurso produtividade já estava implícito como algo importante e fator de influência nos resultados das rendas auferidas.

Penrose foi responsável pela definição do conceito de recurso “produtivo”, que engloba os recursos tangíveis e também os intangíveis. Segundo sua definição, vários recursos produtivos podem ser intangíveis, como conhecimento, competência, habilidades diferenciadas, cultura organizacional dentre inúmeros outros recursos que contribuem para o processo produtivo. No conceito mais abrangente de indústria e recurso produtivo, a importância da escassez e seu impacto na relação de oferta e demanda tem um efeito muito maior no resultado das organizações.

Essas considerações são cruciais para a discussão da renda econômica no contexto atual: a heterogeneidade das firmas em função das diferenças entre os recursos produtivos que cada uma das firmas possui, questionando o paradigma clássico de competição perfeita e abrindo espaço para o maior interesse de pesquisadores na estrutura de mercado competitivo imperfeito.

Com esse enfoque, a teoria da RBV toma espaço como alternativa de análise interessante e modelo que pode oferecer respostas a questões hoje incompreendidas, pois enfatiza a importância da heterogeneidade dos recursos e das organizações, direcionando como fonte da vantagem competitiva o entendimento e aproveitamento dessas diferenças, que se traduzem em renda econômica.

De acordo com Penrose (1959), a firma é mais do que unidade administrativa, mas também coleção de recursos produtivos disponíveis de acordo com diferentes usos ao longo do tempo por meio de decisões gerenciais. Em razão dessa análise, a dimensão de uma firma é aferida por meio de mensurações dos recursos produtivos que emprega. A coleção de recursos é dividida pela autora em dois segmentos: os recursos físicos e os recursos humanos. Os recursos físicos envolvem os bens tangíveis, como plantas, equipamentos, terra, recursos naturais, localização geográfica, matéria-prima etc., ao passo que os recursos humanos englobam os trabalhos realizados pelo homem, sejam eles especializados ou não, como questões de ordem administrativa, experiência, talentos, técnica, gerencial etc.

Penrose (1959, p. 75) define o valor dos recursos pelo seu caráter único:

“... não apenas cada recurso é único, mas muito dos seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível. Uma idéia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma operação de valor único na organização da produção - serviços desempenhados que não podem ser repetidos.”

Penrose (1959) identifica que as possibilidades de uso de serviços variam de acordo com mudanças em conhecimento. A autora exemplifica que por meio da utilização do conhecimento várias situações podem ocorrer: (i) mais serviços tornam-se disponíveis; (ii) serviços antigos não utilizados são empregados; e (iii) serviços em utilização tornam-se obsoletos. Esses fenômenos, ainda de acordo com a autora, ocorrem conforme cresce o conhecimento sobre: (i) as características físicas dos recursos; (ii) novas formas de utilizá-los; (iii) produtos que seriam rentáveis caso certos serviços fossem utilizados. Portanto, conclui Penrose (1959), existe conexão próxima entre o tipo de conhecimento adquirido pelas pessoas de uma organização e os serviços obtidos desses recursos materiais. Novamente o raciocínio colabora com a possibilidade de formação da identidade única de cada empresa em função da utilização do conhecimento adquirido e os serviços obtidos dos recursos da firma.

Penrose contribuiu com as seguintes definições que permeiam as bases conceituais da RBV:

- 1) A firma é vista como coleção de recursos produtivos cuja disposição entre usos diversos ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa;
- 2) A competitividade entre as empresas baseia-se na heterogeneidade dos seus recursos;
- 3) O conceito de recurso produtivo aplica-se inclusive aos recursos intangíveis, como, por exemplo, habilidades gerenciais (Penrose, 1959).

Representa avanço significativo essa maneira funcional de abordar os fatores internos à organização, e na forma de ver o comportamento da firma individual em relação ao método tradicional, que focaliza o problema da determinação do preço e da produção, eficiência técnica, alocação dos recursos e 'maximização do lucro'. Com relação à última questão, ao invés de supor que a firma toma decisões sobre preço e quantidade, na verdade são as 'pessoas', enfatiza Penrose (1959), que tomam decisões em favor de uma firma, agindo à luz de algum propósito. "(...) as decisões de investimento são guiadas pelas oportunidades de obter dinheiro; em outras palavras, que as firmas estão em busca de lucros" (Penrose, 1959, p.27). Pelo lado gerencial, a razão do lucro baseia-se na suposição psicológica de que o aumento da renda e do bem-estar traz vantagens pessoais para o indivíduo, que o estimularão a perseguir e obter o que ele deseja.

Apenas em meados dos anos 80 a teoria da RBV foi impulsionada no campo da estratégia organizacional, por meio dos estudos de Wernerfelt (1984) e trabalhos de Jay B. Barney. Os autores, em certa medida, questionaram a ênfase na economia da organização industrial. De acordo com essa teoria, a fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional é a base de recursos controlada pela organização.

De acordo com Wernerfelt (1984), o olhar sobre as firmas, como um conjunto de recursos, remete ao trabalho seminal de Penrose (1959), que, no entanto, teria recebido pouca atenção formal pela academia. A obra de Penrose (1959) avalia a razão pela qual as firmas se diversificam, concluindo que a imperfeição dos mercados confere vantagens às mesmas, e que a busca por produtos únicos acaba por desenvolver capacidades únicas (recursos). Wernerfelt (1984) destaca que o

conceito tradicional de estratégia desenvolve-se em termos da qualificação dos recursos da firma (forças e fraquezas), enquanto a maior parte das ferramentas econômicas formais opera em termos da visão produto-mercado.

Wernerfelt (1984) salienta que o proprietário de um recurso é capaz de manter posição de negociação com outros proprietários ao criar mobilidade imperfeita ou barreira de mobilidade, possibilitando-lhe obter retorno maior que o dos concorrentes, isto é, a vantagem competitiva.

A partir de 1989, o tema 'recursos' volta a ser focado estrategicamente com Dierickx e Cool (1989). Afirmam que um "feixe de recursos" deve ser desenvolvido para alcançar ou sustentar determinada posição competitiva no mercado, em pensamento recorrente a Penrose (1959). Os autores analisam os recursos do ponto de vista econômico, tratando-os com os respectivos custos de oportunidade e os retornos previstos pelos mesmos.

Ainda de acordo com Dierickx e Cool (1989), os recursos organizacionais podem ser imperfeitamente imitáveis por uma ou pela combinação de três razões: (a) a capacidade da organização em obter um recurso é dependente de suas condições históricas únicas; (b) a relação entre os recursos possuídos pela organização e sua vantagem competitiva sustentável pode ser causalmente ambígua e de difícil entendimento para seus concorrentes; e, (c) o recurso que gera a vantagem competitiva para a empresa é socialmente complexo. Barney (1997) acrescenta a patente como quarta razão que exemplifica por que a imitação de recursos valiosos e raros se torna custosa para os concorrentes.

Os autores Prahalad e Hamel (1990) publicam importante artigo, mostrando a questão dos recursos como tema central de discussão acadêmica, definindo o que foi cunhado de "competências essenciais" (do original: *core competences*).

Prahalad e Hamel (1990) foram os principais responsáveis pela divulgação e prática da visão baseada em recursos. Na visão dos autores, a empresa necessita identificar as competências nas quais possui (ou necessita ter) excelência, e, assim, buscar a diferenciação e a vantagem competitiva.

Prahalad & Hamel (1990) entendem que a competitividade das empresas pode advir, no curto prazo, de estratégias de preços e atributos de produtos, porém, no longo prazo, apoia-se na capacidade de construir de forma mais barata e ágil as

competências que permitirão desenvolver os produtos inesperados. Segundo eles, competências essenciais são o resultado do processo coletivo de aprendizado, especialmente no que diz respeito ao melhor uso dos recursos disponíveis.

Ainda sob a perspectiva da RBV, Prahalad e Hamel (1990) ampliaram o conceito de competências essenciais, definindo-a como o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar distintas tecnologias. Segundo os autores, a competência essencial deve possuir três características: a) prover potencial acesso a diversos mercados; b) ter significativa contribuição na percepção dos consumidores a respeito dos benefícios do produto final; c) ser dificilmente imitada pelos concorrentes. A teoria dos recursos, como se convencionou rotular a RBV, estabelece que as organizações devam ser vistas primeiramente como estruturas administrativas que ligam e coordenam atividades de vários indivíduos e grupos e, segundo, como “feixes de recursos”. Ainda enfocando a identificação e utilização de recursos, Edith Penrose reforça o argumento de que “o crescimento da firma é limitado por duas características básicas: a) pelas oportunidades produtivas que existem como uma função do feixe de recursos produtivos controlados pela firma; e b) pela estrutura administrativa utilizada para coordenar o uso desses recursos” (BARNEY, 1996, p. 141).

A Visão Baseada em Recursos constrói-se a partir de dois pressupostos básicos: a) os recursos podem variar de forma significativa entre diversas empresas (pressuposto da heterogeneidade), ou seja, diferentes organizações controlam distintos feixes de capacidades produtivas, daí tais recursos serem vistos como fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional; b) essas diferenças podem ser estáveis (pressuposto da imobilidade dos recursos), pois alguns recursos desses “feixes” são inelásticos no que tange ao seu fornecimento ou demandam alto custo para serem copiados de uma organização para outra; portanto, são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável. Ainda de acordo com esse conceito, Barney (1996, p. 142-143) sugere a classificação das principais categorias de recursos para concepção e implementação das estratégias a serem estabelecidas pelas organizações. Essas categorias incluem todo tipo de “ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento que são controlados pela firma”.

Jay Barney publicou, em 1991, um artigo sobre recursos e vantagem competitiva, considerando recursos como base fundamental da estratégia competitiva (BARNEY, 1991).

Nesse artigo, o autor descreve os critérios para a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades-ameaças, conhecida como S.W.O.T, que vem de (“*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” and “*Threats*”), comparando com a visão dos recursos e a visão competitiva externa. A visão dos recursos possui similaridade com a análise de pontos fortes e fracos, e a visão competitiva por meio da análise de oportunidades e ameaças do mercado em que a empresa atua.

Para Wernerfelt (1984, p. 171), a empresa pode obter desempenho superior às outras a partir da implementação de estratégia de criação de valor, que não é utilizada simultaneamente por nenhum outro concorrente potencial, obtendo vantagem competitiva entre os demais. Segundo Barney (1991, p.103), a vantagem competitiva pode ser sustentada quando os competidores são incapazes de duplicar os benefícios da estratégia. Ele afirma ainda que os recursos que são fontes de vantagem competitiva sustentável são aqueles que apresentam heterogeneidade e imobilidade (ou mobilidade imperfeita). Para Barney (1991, p.105), “a fim de entender as fontes de vantagem competitiva sustentável é necessário construir um modelo teórico que parte da pressuposição de que os recursos das empresas podem ser heterogêneos e imóveis”.

As fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, portanto, primeiramente nos recursos (PETERAF, 1993) e competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) desenvolvidas e controladas pela firma e, de modo secundário, na indústria onde esta firma estivesse competindo na exploração do mercado externo.

Naturalmente, nem todos os recursos da empresa têm o potencial de sustentar vantagens competitivas, mas apenas aqueles considerados estratégicos.

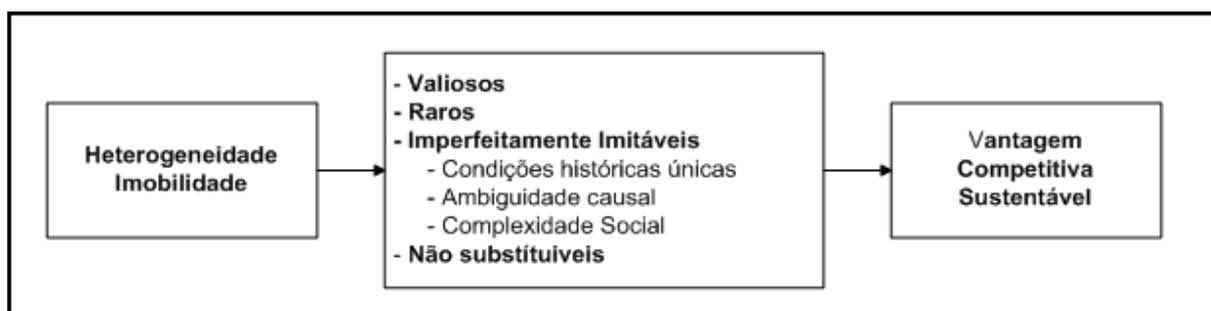
Segundo Barney (1991), para ter esse potencial o recurso da empresa deve possuir quatro atributos básicos:

- 1) Ser valioso, no sentido de permitir explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa;
- 2) Ser raro entre os concorrentes e potenciais competidores;

- 3) Ser insubstituível, não podendo haver substitutos estrategicamente equivalentes para os recursos que são valiosos, mas não são nem raros e nem imperfeitamente imitáveis; e
- 4) Ser difícil de imitar, o que pode ocorrer como resultado da combinação de três razões:
 - a) dependência da trajetória (*Path Dependency*), quando a habilidade da empresa para obter o recurso é dependente de única condição histórica;
 - b) ambigüidade causal, em que a ligação entre a posse do recurso pela empresa e sua vantagem competitiva sustentável é algo que não possui uma única explicação.
 - c) complexidade social, que ocorre quando o recurso é acumulado internamente, pela interação entre as pessoas, não sendo possível sua obtenção no mercado de fatores de produção.

A figura 3 abaixo ilustra a relação entre heterogeneidade e imobilidade e, por conseguinte, a formação de estratégias baseia-se nos recursos e na modelagem que a organização dispensa às combinações (BARNEY, 1991).

Figura 3: Relação entre a heterogeneidade e imobilidade



Fonte: Barney (1991. p. 112)

A Estrutura Básica do modelo VRIO (*value, rarity, imitability, organization*), proposto por Barney (1991), tem o objetivo de estabelecer vantagem competitiva para a organização a partir da identificação e utilização de recursos internos, e destaca os procedimentos ou modelagem organizacional que suportam a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, e permitem à empresa auferir

retornos e uma 'performance' econômica acima da média, conforme Quadro 3 abaixo. Os procedimentos são representados pela estrutura formal, modelo de gestão, sistemas explícitos de controle, políticas de compensação (BARNEY, 1991) e papel da liderança. A última variável apresenta-se como fator preponderante na utilização e articulação de recursos, capacidades e competências internas, muitas vezes constituindo por si só a real fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações.

Quadro 3: A Estrutura Básica VRIO

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	<i>Performance Econômica</i>
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não	–	–	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	Não	↑	Paridade	Equivalentes a média
Sim	Sim	Não	↓	Temporária	Equivalentes e superiores a média
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

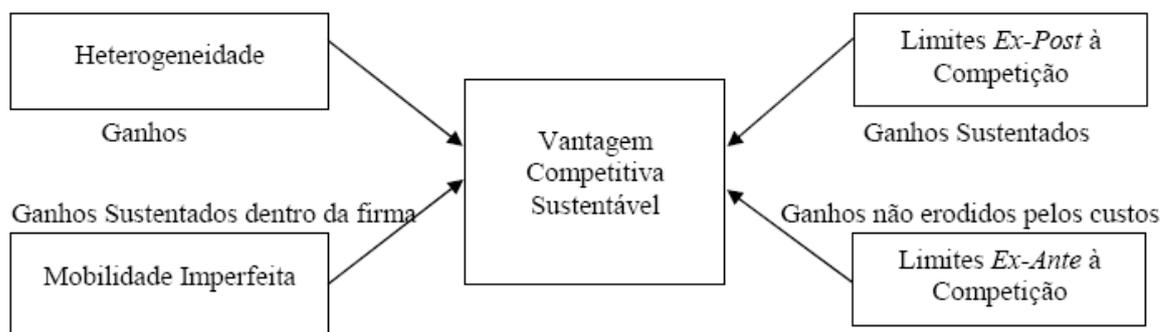
Fonte: Barney (2002, p. 173).

Observa-se entre vários autores, que abordaram a teoria da RBV, a percepção da importância dos recursos como base para a formulação de estratégias competitivas das organizações. Os autores entendem que a empresa não pode ser administrada de maneira informal ou amadoristicamente, mas as fontes reais de vantagem competitiva e a garantia de sua sustentabilidade residem no ambiente interno da organização.

Peteraf (1993) desenvolveu modelo definitivo de vantagem competitiva baseado em recursos para explicar que a lucratividade da firma não pode ser atribuída às diferentes condições da indústria. A autora baseou-se nas leituras de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990) e demais autores.

O modelo proposto por Peteraf (1993) apresenta quatro fatores essenciais que os recursos devem possuir para serem fonte de vantagem competitiva, apresentados na figura 4.

Figura 4: Os quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável



Fonte: Peteraf (1993), p. 186.

O modelo em questão possui duas suposições essenciais - heterogeneidade e mobilidade imperfeita, e duas condições relativas aos recursos que levam as organizações à vantagem competitiva sustentável - os limites *ex-ante* e *ex-post* à competição, conforme segue.

2.3.1 Heterogeneidade

A heterogeneidade dos recursos e capacidades entre as organizações assegura posição de superioridade ou inferioridade de recursos e, portanto, dos ganhos. Segundo Barney (1991), a distribuição de recursos entre as organizações é naturalmente heterogênea por causa dos diferentes níveis de eficiência de alguns deles, a escassez de fatores produtivos superiores ou de restrições de disponibilidade dos recursos.

Ainda segundo Barney (1991), os recursos devem ser fixos (ou seja, não podem ser expandidos) ou quase-fixos (não podem ser expandidos rapidamente). A partir dessas características, os recursos tendem a ser mais escassos e, portanto, os tornam ineficientes para atender a toda a demanda da indústria, e com isto permitir que recursos com menos capacidade de geração de valor sejam utilizados pela concorrência para suprir a demanda residual. As empresas detentoras de recursos de valor, ou denominados estratégicos, acabam obtendo lucros maiores. Em conseqüência, são obtidas vantagens a partir do denominado lucro de monopólio.

2.3.2 Mobilidade imperfeita

A imobilidade ou mobilidade imperfeita dos recursos permite sustentar a vantagem competitiva dentro da organização. Os recursos têm mobilidade imperfeita se não forem comercializáveis ou, mesmo sendo comercializados, tenham mais valor na empresa que os utiliza atualmente do que teriam em outra empresa (PETERAF, 1993).

Esta condição se deve a alguns fatores:

- Dificuldade para se definir direitos de propriedade;
- Idiosincrasia dos recursos, ou seja, os recursos terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da empresa do que nos concorrentes;
- Coespecialização entre recursos: devem ser utilizados sempre conjuntamente ou agreguem mais valor quando utilizados em conjunto;
- Elevado custo de transferência dos recursos.

2.3.3 Limites *ex-post*.

Para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva sustentável é preciso que a heterogeneidade seja preservada. Isto é, mesmo posteriormente à obtenção da vantagem competitiva, devem existir limites à competição por tais recursos, preservando-os, criando “mecanismos de isolamento”, forças que protejam a empresa da imitação e lhe permitam preservar seus ganhos (RUMELT, 1984; PETERAF, 1993).

Essas condições são garantidas por mecanismos de isolamento, que podem derivar de:

- Direito de propriedade: condição garantida por normas institucionais que retêm o recurso na empresa que os possui;
- Ambigüidade causal: condição na qual os competidores não conseguem identificar o recurso valioso ou como defini-lo e recriá-lo (REED & DEFILLIPPI, 1990);

- Dependência de aprendizado: condição na qual o recurso foi desenvolvido e o aprendizado da sua utilização foi acumulado com erros e acertos;
- Outros mecanismos, como custo de mudança, reputação, custos de procura, ocupação dos canais de distribuição e economia de escala.

2.3.4 Limites *Ex-Ante*.

Para a organização adquirir posição superior perante os concorrentes deve haver competição limitada por aqueles recursos, decorrente de imperfeições dos mercados de fatores, como, por exemplo, assimetria de informação ou percepção (BARNEY, 1991). Sem imperfeições, as organizações só teriam ganhos médios (PETERAF, 1993). O argumento fundamental é que o desempenho econômico depende não só dos ganhos gerados por sua estratégia, mas também do custo dessa estratégia (BARNEY, 1986; PETERAF, 1993).

Segundo Peteraf (1993), um recurso eficiente produzirá mais valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a aquisição deste, pois a competição geraria perda dos possíveis lucros envolvidos com o recurso.

Os autores Collis e Montgomery (1995) também descrevem como os recursos da organização impulsionam o desempenho em ambiente competitivo dinâmico e propõem novo referencial para nortear o pensamento estratégico, enfocando dois tópicos básicos:

- 1) apresentando um conjunto objetivo e rigoroso para avaliação e testes de mercado, a fim de determinar se os recursos da organização são de fato bastante valiosos para servir como base da estratégia; e
- 2) integrando a visão de recursos com as capacidades da organização, sob a perspectiva de mercado, com análises anteriores sobre competição e estrutura do setor.

Collis e Montgomery (1998) publicaram novo artigo em 1998, que tinha como objetivo identificar fatores de vantagens competitivas, aliados à construção organizacional. Nesse artigo, os autores descreveram o conceito de recursos a serem utilizados/desenvolvidos na corporação, como os recursos serão utilizados no

negócio da organização, bem como será desenvolvida a estrutura que dá vida e sustentação ao conjunto. Nas palavras dos autores:

[...] na estratégia corporativa excelente, todos esses elementos estão alinhados entre si. Tal alinhamento é determinado pela natureza dos recursos da empresa – seus ativos, habilidades e capacidades especiais. Os recursos da empresa são o liame unificador, o elemento que, em última instância, condiciona os demais. (COLLIS e MONTGOMERY, 1998).

Ainda no artigo, (COLLIS e MONTGOMERY, 1998) utilizam um modelo de análise denominado 'Contínuo de Recursos', que define a natureza do recurso, tendo em uma das extremidades do modelo os recursos muito genéricos, e, na outra, os altamente especializados. A proposta dos autores é que esse modelo seja utilizado inclusive para definir o próprio 'desenho organizacional', na medida em que o mesmo limita as opções e restringe o conjunto de negócios em que a empresa deve competir.

Para teóricos da RBV os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis ou intangíveis, e são específicos da empresa (TEECE et al, 1997). Como exemplos de recursos intangíveis, podem-se mencionar patentes, cultura, direitos de propriedade, reputação da empresa e experiência de engenharia, entre outros. A capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços torna a firma mais competitiva no mercado em que atua.

A vantagem competitiva de uma firma advém de seus "recursos idiossincráticos e difíceis de imitar" (TEECE et al 1997). As firmas são heterogêneas com relação a seus recursos/capacidades/dotes e, portanto, adotam estratégias distintas para explorar ativos específicos. Ainda de acordo com os autores, a análise mais detalhada da RBV também sugere a necessidade de melhor compreensão das estratégias empresariais empregadas para desenvolver as capacidades essenciais. Se o controle de ativos raros é importante fonte de lucros econômicos, aspectos organizacionais, como aquisição de habilidades, gestão do conhecimento e do 'know-how' (conhecimento da maneira de fazer algo) e aprendizagem tornam-se temas estratégicos de fundamental importância para a organização.

Teece et al (1997) sugeriram que os processos organizacionais de uma firma, formados pela *posição de seus ativos* e moldados por seu *percurso evolucionário*, explicam as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva.

Teece et al (1997) publicaram o artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, no *Strategic Management Journal*, no qual apresentaram as principais diretrizes para identificar as dimensões das capacidades específicas da firma, que são fontes de vantagem competitiva, e demonstrar como combinações de competências e recursos são desenvolvidas, dispostas e protegidas. Para os autores, o termo “*dynamic*” refere-se à capacidade de renovar competências, visando a adaptá-las ao ambiente em constante mudança; determinadas respostas inovadoras são requeridas quando a rapidez para atender ao mercado é crítica, o ritmo de mudanças tecnológicas é veloz e/ou a natureza da competição e dos mercados no futuro é difícil de prever. O termo “*capabilities*” enfatiza o papel-chave da gestão estratégica a fim de adaptar, integrar e reorganizar habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas, para atender a exigências do ambiente externo, sujeito a rápidas mudanças.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são as rotinas estratégicas e organizacionais por meio das quais os principais executivos da organização alteram a base de recursos – aquisição, venda, integração e recombinação – para gerar estratégias de valor.

2.4 A RBV e os recursos estratégicos

Apesar dos vários artigos publicados sobre a importância da utilização dos recursos e das estratégias relacionadas à RBV, uma questão básica referente a esses recursos e a qual permeia esta pesquisa se define da seguinte forma: como podem ser identificados os recursos estrategicamente relevantes de uma organização de acordo com a RBV?

De acordo com Wernerfelt (1984), um recurso é considerado ponto forte ou ponto fraco da empresa ou atributo desta, que permite a ela conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e eficácia da organização. Para Barney(1991), os recursos são classificados em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. Ambos os autores indicam uma série de atributos da empresa considerados recursos, ou seja: a marca, o conhecimento da tecnologia interna, conhecimento das pessoas, equipamentos, procedimentos eficientes, capital, contatos comerciais, reputação, capacidade de inovar, entre outros.

Para um atributo da empresa se tornar recurso ele deve atuar na exploração de oportunidades ou neutralização das ameaças do ambiente onde a empresa atua. Além disso, nem todos os recursos da empresa são considerados recursos estrategicamente relevantes ou fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Para isso ocorrer, de acordo com Barney (1991), o recurso precisa ser:

- 1) **Valioso:** quando o recurso é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa;
- 2) **Raro:** se grande número de empresas possui o mesmo recurso valioso, dificilmente o recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, por causa da capacidade de essas empresas implementarem estratégia comum. O recurso precisa ser raro entre os competidores atuais e potenciais;
- 3) **Imperfeitamente imitável:** quando o recurso apresenta ao menos um dos três seguintes aspectos: condições históricas únicas, ligações com outros recursos (ambigüidade causal) e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. De posse ao menos de um desses aspectos, o recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não podem realmente obtê-lo; e
- 4) **Não substituível:** a ameaça de substituição de um recurso por outro similar ou diferenciado capacita os competidores na concepção e implementação de estratégias semelhantes ou substitutas.

Em razão dos tópicos apresentados acima, um recurso, para ser considerado estrategicamente relevante, precisa possuir todas as características citadas.

Utiliza-se nesta pesquisa um conjunto de análises que engloba os atributos essenciais para o recurso ser considerado estrategicamente relevante (valioso, raro, imperfeitamente imitável e não substituível), conforme estabelecido e definido por Barney (1991), e tem como objetivo avaliar e qualificar um recurso para ser utilizado de modo integrado para a obtenção de vantagem competitiva sustentável da organização.

2.5 Identificação e avaliação de recursos estratégicos

De acordo com os diversos autores que abordaram o tema da RBV, são considerados recursos todos os elementos (estrutura, equipamentos físicos, talentos individuais, informações, patentes, *know-how*, marcas, reputação, cultura, relacionamentos, tecnologia, conhecimento técnico e motivação, entre outros) ligados à firma de modo semipermanente (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1996). Embora, nos diversos artigos publicados se faça uso de nomenclatura diferenciada no tratamento de tais atributos, chamando-os ora de recursos, ora de capacidades ou competências, para Barney (1996), as diferenças não são perceptíveis na prática. Adota-se como referência a classificação inicial de Wernerfelt (1984), segundo a qual recursos são divididos em ativos tangíveis, intangíveis e financeiros. O quadro 4, a seguir, é utilizado neste estudo para formalizar os recursos dentro da classificação proposta, servindo como instrumento de análise para a organização pesquisada.

Quadro 4: Tipos de Recursos

Tipos de Recursos	Descrição
Financeiros	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitam à organização conceber e implementar estratégias.
Tangíveis	Físicos: incluem-se tecnologia física, equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria-prima etc.
Intangíveis	De Capital Humano: incluídos treinamento, talentos, experiência, relacionamento, conhecimento, julgamento, <i>insights</i> etc.
	Tecnológicos: incluídos propriedade tecnológica, patentes, <i>expertise</i> em sua aplicação, <i>know-how</i> etc.
	Marcas e Reputação: associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
	Organizacional: referem-se aos atributos coletivos de indivíduos. Incluem a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação de sistemas, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma.

Adaptado pelo autor

Fonte: Barney (1996)

Baseado em pesquisas realizadas com presidentes e altos executivos de organizações inglesas, Hall (2002) identifica que a vantagem competitiva é obtida principalmente em razão de ativos intangíveis. O trabalho do autor baseou-se na percepção desses executivos em relação a 13 ativos intangíveis descritos no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Ativos Intangíveis - Hall (2002)

Ativos intangíveis por ordem de importância	
1	Reputação da Empresa
2	Reputação do Produto
3	<i>Know-how</i> dos empregados
4	Cultura
5	Rede organizacional
6	Recursos físicos especializados
7	Banco de dados
8	<i>Know-how</i> do fornecedor
9	<i>Know-how</i> do distribuidor
10	Conhecimento do público
11	Contratos
12	Direito de propriedade
13	Direitos comerciais

Fonte: Adaptado de Hall (2002)

De acordo com o resultado da sua pesquisa, Hall (2002) identificou que os principais ativos intangíveis que propiciavam vantagem competitiva às empresas foram a reputação da empresa e a do produto. Ainda segundo Hall (2002), o processo de planejamento da empresa deve se basear nos ativos intangíveis, que criam capacidades diferenciais e sustentam a vantagem competitiva.

Em 1959, Edith Penrose publica seu livro “*The Theory of the Growth of the Firm*”, considerado um marco no campo de estratégia empresarial como o trabalho precursor da RBV (Wernerfelt, 1984; Foss, 1997). Penrose (1995) sugere que as

empresas sejam vistas como uma coleção de recursos. Wernerfelt (1984) explicitamente refere-se a dois pontos do trabalho de Penrose, o conjunto de recursos e a maximização do crescimento da empresa como estando diretamente relacionadas ao equilíbrio entre exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

Penrose (1995) entende que a empresa é mais do que uma simples unidade administrativa. Trata-se de um conjunto de recursos produtivos que são determinados no longo prazo através de decisões administrativas. Nesta ocasião ela já indicava a existência de recursos tangíveis e intangíveis (Penrose, 1995). Para ela os recursos físicos eram os tangíveis e os recursos humanos eram os intangíveis. Em outro momento Penrose (1995) aponta a capacidade gerencial como importante limitador para o crescimento da empresa. Em sua ótica, as capacidades existentes nos gerentes irão limitar o crescimento, uma vez que elas não podem ser encontradas para aquisição no mercado. Portanto, não somente os recursos que uma empresa possui irão influenciar o seu crescimento, mas também a capacidade do corpo gerencial no uso destes recursos.

Em 1984 foi Wernerfelt quem publicou um artigo no *Strategic Management Journal*, onde, pela primeira vez, foi utilizado o termo *Resource-based View*. Apesar dos antecedentes da RBV, este trabalho, cujo título "*A resource-based view of the firm*" foi considerado o artigo seminal que acabou dando origem à denominação da linha de pensamento. Neste artigo, Wernerfelt propõe o desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos de uma empresa e, a partir desta análise, realizar investigações sobre as possíveis posições estratégicas da empresa na determinação da relação entre lucratividade e recursos através da mensuração dos resultados. A análise da empresa, por meio de seus recursos, acrescenta uma nova visão sobre a sua posição estratégica no mercado, uma ótica diferente da tradicional e consagrada análise por produto. Esta nova perspectiva permite identificar aqueles tipos de recursos geradores de maior rentabilidade para empresa e identificar quais produtos resultam destes recursos, e que os recursos de uma empresa, em um dado momento, podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis, ligados à empresa como, por exemplo, marcas, tecnologias próprias e empregados qualificados (Wernerfelt, 1984). Além disto, segundo o mesmo autor, olhar a empresa como um portfólio de recursos ao invés de

um portfólio de produtos, traz uma nova luz sobre suas opções estratégicas, especialmente porque uma estratégia de crescimento envolve balancear a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

A empresa terá uma nova perspectiva para escolher entre explorar mais os recursos existentes ou adquirir novos recursos. E estas aquisições passam a ser vistas através da compra de um “feixe” de recursos, ou seja, toda aquisição, na prática, representa a incorporação de um conjunto diferente de recursos. Segundo Rumelt (1997), o conceito de posição competitiva de uma empresa é definido pela cesta de recursos únicos que detêm e por seus relacionamentos. O autor cunha neste artigo a expressão “feixe de recursos”. E a tarefa da gerência é ajustar e renovar estes recursos e relacionamentos com o passar do tempo a fim de manter seu valor e a sua posição competitiva. A vantagem competitiva deriva da heterogeneidade das empresas. E, neste sentido, ao contrário do apregoado pela economia neoclássica, a empresa procura oportunidades através de comportamento empreendedor e não a maximização do lucro.

Para Penrose (1995), a empresa é mais do que uma unidade administrativa, é um conjunto de recursos produtivos para os mais diversos usos e que são determinados ao longo do tempo por decisões administrativas. Ela já apontava a existência de recursos tangíveis e intangíveis e para ela os recursos físicos eram os tangíveis e os recursos humanos eram os intangíveis. Embora a RBV tenha suas raízes nos trabalhos desenvolvidos por Edith Penrose no final dos anos cinquenta, a RBV foi amplamente introduzida no campo do gerenciamento estratégico nos anos oitenta e tornou-se o modelo dominante nos anos 90.

Desenvolvida a partir do início da década de 80, a perspectiva da RBV tornou-se a teoria dominante na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar relativo rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (FOSS, 1998, p. 134), como também buscando prover assim uma fundamentação teórica para melhor explicar a vantagem competitiva.

A RBV procura explicar o desempenho superior das organizações e as estratégias que permitiram alcançá-lo mediante utilização dos seus recursos e capacidades idiossincráticos, sejam eles recursos identificados como tangíveis ou intangíveis (PENROSE, 1962; BARNEY, 1991).

A proposição central da RBV é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, no conjunto de recursos e competências controlados pelas empresas e, secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (Wernerfelt e Montgomery, 1986; Rumelt, 1991).

Na literatura da administração estratégica, dois fluxos de pesquisas são percebidos como determinantes do desempenho organizacional. O primeiro deles, o posicionamento, enfatiza os fatores externos à empresa no delineamento da estratégia enquanto o segundo, a RBV, é embasada nos fatores internos e comportamentais como imperativos do sucesso (HANSEN; WERNERFELT, 1989). O posicionamento e a RBV são amplamente discutidos na literatura da administração e são associados à formulação de estratégia, vantagem competitiva sustentável e desempenho superior.

O posicionamento busca sua fundamentação teórica no pressuposto de que as origens da competitividade das organizações são apresentadas no ambiente externo, o qual disponibiliza as informações e estratégias capazes de gerar retornos superiores à média para, só então, desenvolver ou adquirir habilidades internas necessárias à sua implementação (PORTER, 1986; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Entretanto, as características heterogêneas das organizações impediram que o posicionamento estratégico, olhado isoladamente, pudesse garantir e explicar o desempenho superior das organizações e pudesse ser amplamente aplicado a todas as indústrias.

A RBV procura explicar o desempenho superior das organizações e as estratégias que permitiram alcançá-lo mediante utilização dos seus recursos e capacidades idiossincráticos, sejam eles recursos identificados como tangíveis ou intangíveis (PENROSE, 1962; BARNEY, 1991).

Suas fundamentações teóricas são encontradas em vários estudos no campo da estratégia como, por exemplo, em Penrose (1959); Hofer e Schendel (1978); e Hitt e Ireland (1985). Ela sugere aos pesquisadores que dêem mais atenção às análises feitas sobre os desempenhos das empresas com base em seus recursos, ao invés de, simplesmente, focar nas atividades de produto/mercado (Wernerfelt, 1984), uma vez que os recursos organizacionais diferenciados, as capacitações e as

competências geram vantagens competitivas sustentáveis e levam as empresas a atingirem desempenhos acima do normal Hofer e Schendel (1978) e Prahalad e Hamel (1990).

Dentro desta linha de pensamento as empresas são consideradas “feixes de recursos” (Wernerfelt, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990, 1994). Porém, não são todos os recursos e competências que são considerados estratégicos para uma empresa. Não são todos os recursos que têm capacidade de gerar vantagem competitiva para a empresa.

Os recursos e competências estratégicos são aqueles considerados como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa (Barney, 1991; Barney, 1997). Na RBV, um dos pontos centrais é a sustentabilidade da vantagem competitiva através de recursos que tornam difícil a imitação pelos concorrentes. Para dificultar a imitação é preciso que existia um conjunto de fatores ligados ao tanto ao desenvolvimento quanto à acumulação interna dos recursos (Dierickx e Cool, 1989). Alguns fatores como aqueles naturais (geografia, raridade de materiais), mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais. Todos estes fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (Reed e Defillippi, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e competências, a ambigüidade causal e a complexidade dos recursos (Dierickx e Cool, 1989; Reed e Defillippi, 1990; Barney, 1997).

Nesta perspectiva, segundo Prahalad e Hamel (1990), o papel estratégico da empresa não é somente alocar recursos escassos entre objetivos definidos e alternativos, mas o da gestão estratégica dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos. Este papel passa a ser o elemento central da alta administração da empresa para que esta conquiste vantagem competitiva. Nelson e Winter (1982) desenvolveram um modelo, segundo o qual as empresas se diferenciam mediante as rotinas utilizadas no desenvolvimento de seus negócios. As unidades de análise acabam sendo as rotinas organizacionais que, por sua vez, variam tanto em função dos conhecimentos individuais quanto dos e tácitos dos funcionários. Se mesmo através destas oscilações na natureza das rotinas a empresa não consegue ter controle total ou capacidade de duplicação total destas rotinas, por outro lado, sua imitação é inibida. Para os autores, a transformação das

atividades em rotinas organizacionais é a maior forma de armazenamento de conhecimento.

As capacidades de uma organização estão diretamente associadas a um conjunto especializado de fábricas e de equipamentos, bem como ao repertório dos membros da organização, inclusive os de operar estas fábricas e equipamentos.

Uma organização não será capaz de obter boa performance produtiva simplesmente comprando máquinas e equipamentos (Nelson e Winter, 1982).

As diferenças de características entre empresas acabam levando cada uma tanto a variações em suas posições estratégicas quanto em seu desempenho. (Prahalad e Hamel, 1990; Reed e DeFillippi, 1990). Na RBV, um dos pontos centrais é a sustentabilidade da vantagem competitiva através de recursos que tornam difícil a imitação pelos concorrentes.

Uma das possíveis maneiras, de coibir a imitação, pode ser a existência de uma gama de fatores ligados ao desenvolvimento e à acumulação interna dos recursos (Dierickx e Cool, 1989). Um exemplo seria aqueles classificados como naturais (localização geográfica de recursos como matérias primas, ou aqueles de cunho legais e institucionais como marcas, patentes, reservas de mercado e direitos de propriedade, dentre outros tantos, além de fatores econômicos e organizacionais). Estes fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (Reed e DeFillippi, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e competências, a ambigüidade causal e a complexidade dos recursos (Dierickx e Cool, 1989; Reed e DeFillippi, 1990; Barney, 1997).

O termo “Recursos”, vem sendo utilizado de forma ampla e abrange normalmente três constructos, ou seja recursos, capacitações e competências. Estes constructos têm sido definidos de várias formas na literatura de gestão estratégica, dificultando a generalização dos resultados entre os mais diversos estudos. Neste estudo, especificamente, propõe-se o uso das seguintes definições para cada um deles.

Segundo Amit e Schoemaker (1993; 35), recursos são estoques de fatores disponíveis que são de propriedade ou são controladas pela empresa. O conceito de recurso na RBV não inclui somente os recursos físicos e financeiros, mas considera de grande importância os recursos intangíveis. (Hall, 1992). Capacitações

referem-se à capacidade da empresa de aplicar seus recursos, normalmente de forma combinada, utilizando seus processos organizacionais para conseguir os resultados desejados. (Amit e Schoemaker (1993).

A Teoria dos Recursos vem se tornando, nas últimas duas décadas, uma das principais linhas de interesse de estudo, tanto por parte da cátedra como também de empresas, no campo da estratégia empresarial. Seu interesse vem se concretizando com o resultado de várias pesquisas empíricas que têm se intensificado com o propósito de ser validada como um modelo de estudo por meio de um conjunto sistemático de pesquisas.

A literatura acadêmica sobre a Teoria dos Recursos e seus efeitos sobre a criação de vantagem competitiva e a performance das empresas multiplicou-se desde meados da década de 1980, ocupando importante espaço em periódicos, como o *Strategic Management Journal*. Porém, a maioria dos estudos publicados são segmentados em aspectos específicos das empresas e assume-se os recursos como pré-existentes nas organizações.

Os estudos empíricos não apontam como o conjunto de recursos da empresa foi desenvolvido apesar de existirem proposições teóricas neste sentido. Apesar de o tema ter surgido como uma das proposições teóricas centrais da Teoria dos Recursos na década de 1980, como nos artigos seminais de Barney (1986b), Dierickx e Cool (1989), de alguma forma, o tema foi abandonado nas pesquisas empíricas na década de 1990 e como não se levou estes conceitos adiante, também não se investigou a relação do ambiente externo com a composição e alteração do conjunto de recursos da organização.

Outro ponto importante na formação teórica da RBV é a construção da base de recursos de uma empresa, ou seja, como a empresa chega a uma determinada época com um conjunto específico de recursos. Porém, apesar de importante, o processo de formação da base de recursos não é um tema muito explorado empiricamente pelos pesquisadores da RBV.

A maioria dos estudos vem tratando os recursos como pré-existentes, assumindo que a empresa já possui uma determinada coleção de recursos. Entretanto, na prática organizacional, os recursos precisam ser desenvolvidos, adquiridos e articulados, de modo a serem utilizados pela empresa e somente assim,

a empresa terá um conjunto de recursos específico, próprio à empresa e adequado à sua realidade.

Um dos primeiros autores que trata do tema, apesar de não ser este o foco de seu trabalho, foi Rumelt (1997), quando argumenta que os recursos não são elementos exógenos à empresa e pertencentes ao mundo físico. Para o autor, os recursos são frutos de um processo de criação endógeno baseado nas decisões estratégicas da empresa. E a heterogeneidade das empresas surge deste processo de criação.

Outro estudo precursor do tema foi o de Barney (1986b), que analisa o mercado de recursos estratégicos. Para esse autor, existem mercados de recursos estratégicos nos quais a empresa adquire recursos para implementar suas estratégias. Para Barney (1986b), o valor de mercado de cada recurso possui uma relação direta com seu valor na estratégia da empresa.

Aquelas empresas, bem informadas sobre o valor futuro do ativo no âmbito de sua estratégia, conseguem tirar proveito disto adquirindo-o no mercado por preço inferior ao seu retorno ou deixando de adquiri-lo quando está com preço superior ao seu retorno futuro. Tais empresas conseguirão, a longo prazo, retornos acima da média. Portanto, é a precisão da análise interna da empresa sobre o valor futuro dos recursos em sua estratégia que lhe dará vantagem competitiva através da aquisição destes recursos no mercado atual de fatores estratégicos.

Ele ainda observa que rendas excepcionais não podem ser concretizadas simplesmente a partir da análise de oportunidades externas, pois as informações, as técnicas e as metodologias de análise destas oportunidades estão disponíveis e acessíveis a todos os concorrentes. Assim, na utilização destas técnicas todas as empresas chegarão a resultados comuns o que não pode sustentar resultados acima da média. Por outro lado, as informações sobre os recursos permanecem como propriedades exclusivas da empresa, protegidas por mecanismos de isolamento. Desta forma, é a assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e competências específicas da empresa que deve guiar a estratégia, pois é a única fonte possível de vantagem competitiva.

Dierickx e Cool (1989) se contrapõem às proposições de Barney (1986b) afirmando que elas são falhas e incompletas, uma vez que os recursos estratégicos

de uma empresa não são negociados no mercado. A análise de Barney (1986b), segundo os autores, assume que todos os recursos podem ser adquiridos ou vendidos no mercado o que, no entanto, não corresponde a realidade. A implementação da estratégia muitas vezes requer ativos que são altamente específicos da empresa, como pessoas com valores e habilidades específicas e que acabam de constituindo de componentes acumulados internamente. São necessários também ativos que não são específicos da empresa e que podem ser comercializados.

Assim a implementação da estratégia requer recursos comercializáveis e não comercializáveis (Dierickx e Cool, 1989). Portanto, quando os recursos não são comercializáveis não há possibilidade de adquiri-los no mercado de recursos estratégicos, como pressupõe Barney (1986b). Dierickx e Cool (1989) dão muita ênfase ao processo de desenvolvimento interno dos recursos, denominando-o acumulação. Tais recursos exigiriam um processo de acumulação contínuo e persistente, resultado da aderência a um conjunto consistente de políticas ao longo do tempo. Os recursos seriam, pois, acumulados ao longo do tempo. Portanto, pode-se inferir que a escolha estratégica da empresa ao longo do tempo estará relacionada ao processo de acumulação de recursos.

Os recursos críticos ou estratégicos são aqueles não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis mas, sobretudo, os desenvolvidos e acumulados internamente. O trabalho de Dierickx e Cool (1989) é particularmente importante porque foca precisamente os tipos de recursos e de competências que são centrais à RBV, ou seja, aqueles não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados pela empresa. Estes recursos coíbem, inibem e limitam a imitação, uma vez que possuem algumas dimensões tácitas, são socialmente complexos e surgem dos conhecimentos e da aprendizagem da empresa. Os gerentes normalmente falham em reconhecer que a cesta de recursos da empresa é o coração de sua posição competitiva e, por conseqüência, não lhes dão à devida atenção e proteção, para coibir a sua imitação. Os esforços deveriam estar dirigidos principalmente às habilidades e recursos únicos detidos pela empresa, e não ao ambiente competitivo, como sugere a Escola da Organização Industrial (Dierickx e Cool, 1989).

Para Foss (1997), a perspectiva da RBV possui inicialmente duas generalizações empíricas básicas: a primeira é que existem diferenças sistemáticas

básicas entre as empresas, que se estendem à maneira pela qual elas controlam seus recursos, visando implementar suas estratégias; segundo, que estas diferenças são relativamente estáveis. A estrutura básica da RBV irá emergir quando estas duas generalizações empíricas combinarem-se com dois pressupostos, derivados da economia: as diferenças nos recursos das empresas causam diferenças de performance e empresas procuram aumentar sua performance econômica. Isto implica que as empresas busquem elevar sua performance, por meio da aquisição de um conjunto de recursos que lhes gerem vantagem competitiva. Barney (1986a) traz para a RBV um tema bem explorado no campo da Teoria das Organizações, a cultura organizacional.

Para o autor, a cultura organizacional é um recurso que pode trazer vantagem competitiva para a empresa. O forte conjunto de valores gerenciais, que define como as empresas conduzem seus negócios, pode ser uma forma de explicar como elas atingem performance financeira superior. No entanto, segundo Barney (1986a), para sustentar tal performance superior, a cultura de uma empresa precisa possuir três características: (a) ser valiosa, ou seja, permitir ações da empresa no sentido de obter maiores vendas, maiores margens e retornos, (b) ser rara, ou seja, possuir elementos incomuns às outras empresas com as quais compete e (c), ser de difícil imitação não permitindo que outras empresas copiem seus elementos formadores. Mesmo assim, Barney (1986a) adverte que a cultura organizacional que hoje é uma fonte de sustentação de vantagem competitiva, com a mudança do ambiente competitivo, pode tornar-se fonte de fraqueza da empresa para enfrentar a concorrência.

Para Barney (1991), por conveniência, os recursos podem ser classificados em três categorias: (1) recursos físicos; (2) recursos humanos e (3) recursos organizacionais. Os recursos físicos incluem tecnologia física, fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* dos gerentes e trabalhadores.

Recursos organizacionais incluem a estrutura organizacional formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, bem como relações informais entre grupos e entre a empresa e o ambiente.

Vale ressaltar que nem todos os recursos físicos, humanos e organizacionais

podem ser classificados como estratégicos. Para Barney (1991), os elementos ou recursos estratégicos são aqueles que trazem vantagem competitiva para a empresa e estes são os recursos que implementam uma estratégia de criação de valor que não é empregada por nenhuma outra empresa. No entanto, além de ser inicialmente classificado como estratégico, o recurso só continuará como tal se conseguir sustentar a vantagem competitiva, ou seja, manter a estratégia da empresa protegida de cópia por outras empresas. Assim sendo, as empresas não podem esperar obter vantagem competitiva sustentável se os recursos estratégicos empregados estão disponíveis a todas as empresas ou possuem alta mobilidade. Para que um recurso gere uma vantagem competitiva sustentável, este recurso deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não possuir equivalente estratégico.

Um recurso valioso é aquele que explora as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente da empresa. Um recurso raro é aquele que é escasso e não presente em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente. Estes atributos dos recursos da empresa servem como indicadores da heterogeneidade da empresa e da imobilidade de seus recursos. Portanto, estes os recursos retidos pela empresa podem ser fontes de geração de vantagem competitiva e dar sustentação a esta vantagem (Barney, 1991).

Nesta linha de raciocínio, Peteraf (1993) aponta que a noção de que empresas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de seus recursos internos e capacidades, há muito tempo tem sido o coração do campo do gerenciamento estratégico. Sobre este princípio básico pesquisas sobre a RBV têm sido construídas, aprofundando o conhecimento e o entendimento sobre como os recursos têm sido aplicados e combinados, o que torna a vantagem competitiva sustentável e quais são as origens da heterogeneidade. Mais tarde, Barney (1997) irá denominar este modelo como VRIO, ou seja, Valioso, Raro, Imitação custosa e Organizável.

De acordo com Mahoney e Pandian (1992), a RBV, por se tratar de um modelo que encoraja e possibilita a inter-relação entre diversas perspectivas teóricas, vem atraindo a atenção de diversos pesquisadores. Particularmente, a RBV interliga importantes linhas de pesquisa – a que trata dos conceitos sobre a linha mestra de estratégia - a *OE (Organizational Economics)* e a *IO (Industrial Organization)*.

Com relação à área da OE, *Organization Economics*, Mahoney e Pandian (1992) argumentam que a RBV não se alinha aos princípios da economia neoclássica, adaptando conceitos relativos à Teoria da Agência, Custos de Transação e *Evolucionary Economics, a Economia Evolucionária*.

A RBV, foca, como fator de sucesso, o comportamento dos atores individuais da empresa, para alcançar vantagens específicas através da combinação interna exclusiva de recursos e competências.

Com relação à Organização Industrial, Mahoney e Pandian (1992) afirmam a existência de um forte alinhamento com o modelo Bain-Porter, quanto à questão de sustentabilidade competitiva, através de mecanismos de isolamento que criam barreiras à mobilidade e à substituibilidade.

Para Collis e Montgomery (1995), a teoria dos recursos explica como os recursos dirigem a performance da empresa em um ambiente competitivo, combinando análises internas da empresa com análises externas sobre o ambiente.

O sucesso da empresa vem da melhor e mais apropriada posse de recursos para seus negócios e estratégias. Mas afinal como identificar o valor de seus recursos?

A empresa deve realizar quatro testes para identificar o valor dos seus recursos: o teste de proteção à imitação ou também chamada de inimitabilidade, da durabilidade, da apropriação e substituição e superioridade competitiva.

No que tange à inimitabilidade, o teste pode ser feito através da unicidade física, dependência de trajetória (*path dependence*), ambigüidade causal e limitação potencial de mercado.

A durabilidade pode ser testada por meio consiste da verificação de como determinado recurso pode sustentar a performance ao longo do tempo. O teste da apropriação mede como o recurso é capaz de capturar rentabilidade do mercado. O teste da possibilidade de substituição verifica qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade. E, por fim, o teste da superioridade competitiva verifica qual é, realmente, o melhor recurso para a empresa.

Os gerentes devem construir as estratégias de suas empresas tendo em vista

estas cinco questões. Adicionalmente, segundo Collis e Montgomery (1995), a RBV possibilita o entendimento dos problemas relativos à diversificação. Eles identificaram três erros comumente cometidos pelos gerentes - eles tendem a superestimar a possibilidade de transferência de ativos específicos e capacidades gerenciais e, também, as suas habilidades em competir em indústrias altamente lucrativas, assumindo que recursos genéricos poderão constituir-se na principal vantagem competitiva em um novo mercado (Collis e Montgomery, 1995).

Amit e Schoemaker (1993), examinando as condições que permitem às empresas conseguirem retornos sustentáveis superiores à média da indústria, assinalam que tais condições ocorrem devido às imperfeições de fatores estratégicos no mercado e às decisões dos gerentes sobre quais recursos desenvolver.

O trabalho, por eles desenvolvido, ainda procura conectar a análise estrutural da indústria à RBV. As decisões gerenciais, sobre quais recursos desenvolver, são tomadas, via de regra, em contextos de incerteza, complexidade e conflitos organizacionais.

Como já apontado anteriormente, um dos elementos centrais da RBV é a sustentação da vantagem competitiva que se dá pela capacidade da empresa em evitar que seus recursos sejam copiados, uma vez que a vantagem competitiva surge da heterogeneidade dos recursos. Assim, a empresa deve criar mecanismos de isolamento para que os recursos não sejam facilmente copiados por seus concorrentes. Conceitualmente, entende-se por “não imitação”, a imitação custosa e fora de um período de tempo efetivo para obter resultados no mercado.

Wernerfelt (1984), em seu artigo seminal, já apontava que, para adquirir vantagem competitiva, através de seus recursos, será preciso que a empresa crie uma situação na qual seus recursos sejam inimitáveis por outras empresas. Esta situação competitiva pode ser obtida de várias formas, seja através do processo produtivo empregado, da lealdade dos consumidores, da experiência produtiva ou da liderança tecnológica no mercado.

A imitação, ou substituição, aumenta o suprimento de um recurso inicialmente escasso, reduzindo a possibilidade de lucro da empresa, levando-a a procurar meios de proteger este recurso de uma possível imitação.

A capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição, por sua vez, é uma questão que depende de uma série de outros fatores. Rumelt (1997) descreveu a proteção dos recursos como mecanismos de isolamento. Estes mecanismos de isolamento são resultados da indeterminação ou ambigüidade causal do conhecimento envolvido.

A ambigüidade causal é dada através do relacionamento de diversos recursos, ou seja, resulta da interação de outros recursos e atividades e, portanto, não é copiado diretamente, uma vez que os agentes econômicos não conseguem identificar onde a vantagem competitiva é gerada.

Rumelt (1997) ainda adverte que, via de regra, mecanismos de isolamento não são considerados e utilizados em indústrias com alto nível de crescimento, na qual as taxas de rentabilidade são relativamente altas. Todavia, quando a indústria atinge seu equilíbrio final, estas empresas, que negligenciaram os mecanismos de isolamento, passam a operar com retornos abaixo da média.

O trabalho de Dierickx e Cool (1989) trouxe importantes contribuições à sustentabilidade, pois foca o processo de acumulação de recursos através do seu próprio desenvolvimento interno.

Os autores apontam os seguintes elementos do processo de acumulação, que acabam inibindo a imitação: o tempo de desenvolvimento da eficiência dos ativos, a inter-conectividade dos recursos, sua erosão e a ambigüidade causal, pelos seguintes motivos: insuficiência no atendimento a toda demanda da indústria, de tal forma que recursos menos eficientes, de outras empresas, também entrem em produção, as limitações ex-post à competição, tais como a imitação e substituição imperfeitas (de tal forma a preservar os lucros proporcionados pelos recursos superiores) e as limitações ex-ante a competição, de tal forma que a empresa consiga obter os recursos superiores, necessários à implementação de sua estratégia, mas a um custo inferior ao valor presente, que o uso destes ativos proporcionará.

A inelasticidade da oferta dos recursos permite a realização de lucros, acima da média do mercado, enquanto durar a relativa raridade dos recursos e não existirem outras combinações de recursos capazes de produzir os mesmos bens ou bens substitutos.

Para que as “Rendas Ricardianas” não sejam erodidas, é necessário que elas sejam protegidas da ação dos concorrentes, evitando que tenham acesso aos mesmos recursos ou aos recursos que produzam resultado equivalente. Em resumo, é necessário que as condições de heterogeneidade sejam preservadas.

Existem dois mecanismos que podem prevenir a erosão das rendas: a imitação e a substituição imperfeita. A imitação imperfeita dos recursos explica a dificuldade das empresas em identificar e reproduzir os recursos mais importantes dos seus concorrentes.

A substituição imperfeita, por outro lado, diz respeito à dificuldade de substituição, dos recursos utilizados pelos concorrentes, por outros que poderiam trazer os mesmos resultados, com um rendimento econômico igual ou superior (Peteraf, 1993).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA PROPOSTA

Neste capítulo objetiva-se discutir todos os aspectos da metodologia de pesquisa proposta e as justificativas de escolha. Parte-se das opções metodológicas e suas respectivas características, desenhos, delimitações e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Segundo Yin (2001), a questão central de um estudo com características exploratórias e de investigação de fenômenos contemporâneos, é a obtenção de um foco claramente definido do problema que se quer investigar, e dos dados necessários, coletando-os de maneira sistemática e claramente definida.

OBJETIVO DE ESTUDO: Uma vez que o presente estudo pretende identificar, analisar e entender como as agências de publicidade fazem uso de seus recursos para potencializar a geração de vantagem competitiva, e por se tratar de variáveis complexas, aumenta o grau de dificuldade de observação. Contudo, de acordo com (Godfrey e Hill, 1995):

(...) evidências válidas destas variáveis de difícil observação podem ter sua comprovação validada por meio de seus efeitos, independentemente da possibilidade ou não de observações formais.

3.1 O estudo de casos múltiplos

Pelo fato de se tratar de um estudo envolvendo duas diferentes agências de publicidade, trata-se de um estudo de caso múltiplo, definido por Yin como:

(...) uma forma de se fazer pesquisa empírica objetivando investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, em situações onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e onde são utilizadas várias fontes de evidência.

Estudos de casos múltiplos são indicados quando se pretende identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa, por conseguir esclarecer questões como e por que e por não exigir controles rígidos sobre os comportamentos observados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e com caráter descritivo. Este tipo de abordagem qualitativa pressupõe que um fenômeno possa ser melhor observado, dentro do contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado sob uma perspectiva integrada.

O presente estudo tem este caráter exploratório, pois raras são as pesquisas empíricas aplicadas ao mercado publicitário brasileiro. Portanto, como pouco se conhece sobre a indústria e o comportamento das agências no desenvolvimento de suas estratégias e se objetiva melhor compreender a natureza das relações entre as variáveis a serem testadas, propõe-se a aplicação de um estudo qualitativo.

Serão conduzidos estudos de casos múltiplos em duas agências de publicidade da cidade de São Paulo com o objetivo de analisar, em profundidade, como as agências de publicidade em questão desenvolvem suas estratégias de negócios e fazem uso de seus recursos internos de modo a construir vantagens competitivas. O método de estudo de caso pressupõe o uso de várias formas de levantamento de dados, o que no caso dará a profundidade necessária para a análise desejada pelo estudo. O estudo tem como pressuposto básico que as agências de publicidade pouco conhecem o mercado publicitário, suas características, dinâmicas e os atores.

Adicionalmente, acredita-se que elas façam pouco uso de informações estratégicas, que tenham pouco domínio e conhecimento sobre seus recursos estratégicos e, por não estarem familiarizadas, também tenham algumas limitações em ter acesso a informações, uma vez que o mercado publicitário está gradativamente se regulamentando e sistematizando a coleta e uso de informações estratégicas.

Perguntas específicas serão desenvolvidas para efeito de protocolo, objetivando uma melhor roteirização das entrevistas.

O método de estudo de caso pressupõe o uso de várias formas de levantamento de dados, o que no caso dará a profundidade necessária para a análise desejada pelo estudo.

3.2 Objeto de estudo

Serão analisadas duas agências de publicidade da cidade de São Paulo, escolhidas por conveniência.

3.3 Delimitação do estudo

a estrutura básica teórica a ser utilizada será formada pelos seguintes constructos teóricos sob a ótica da RBV, conforme Quadro 7: Recursos, recursos essenciais, heterogeneidade, valor, raridade, mobilidade imperfeita, limite à competição *ex-post*, limite à competição *ex-ante*, tangibilidade e pertinência e também pela delimitação do objeto de estudo, duas agências de publicidade da cidade de São Paulo.

3.4 Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa procura definir um conjunto de técnicas e procedimentos. Neste estudo procurou-se embasá-los no roteiro proposto por Eisenhardt (1989, p.533) e Bandeira de Mello (2002, p.73) que será discriminado no Quadro 6 a seguir. É importante mencionar que com a técnica usada para a análise de dados, utilizando comparações, as fases de coleta e análise de dados são sobrepostas. Isto significa que o Quadro 6 a seguir não constitui uma sequência independente e linear, uma vez que neste método a coleta e análise de dados ocorrem simultaneamente.

Quadro 6: Desenho da Pesquisa

Fase	Atividades	Razões
Início	Delimitação do Tema	Focalizar os esforços de pesquisa
	Identificação do objeto de estudo	Delimitar a área de estudo para melhorar a capacidade de explicar os resultados
	Revisão da literatura	
	Definição da pergunta de pesquisa	
	Elaboração da Estrutura Básica teórica	Definir parâmetros para a análise de dados
Seleção dos dados	Especificação da população	
	Amostragem teórica não aleatória	Utilizar somente casos, teoricamente úteis (casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados preenchendo categorias conceituais).
Fase	Atividades	Razões
Preparação de instrumentos e protocolos	Utilizar múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalecer e estruturar o embasamento teórico combinando as evidências observadas
	Combinar observação e anotações tanto dos dados qualitativos quanto quantitativos, incluindo anotações durante as entrevistas.	Buscar sinergia entre as evidências
Coleta de dados	Realizar, simultaneamente, a coleta e análise de dados, fazendo as devidas anotações durante as entrevistas.	Acelerar a análise, revelando os possíveis ajustes necessários, identificados durante a coleta de dados.
	Flexibilizar a coleta de dados	Permitir a exploração dos temas emergentes e explorar as características intrínsecas a cada situação observada
Análise de dados	Analisar intra-casos	Promover e facilitar a interação com os dados e todas as descobertas preliminares
	Analisar inter-casos	Estimula o pesquisador a enxergar além e ver evidências sob várias perspectivas
Fechamento	Redação do relatório final	Expor as evidências encontradas de forma clara e objetiva, facilitando o fácil entendimento do leitor.

Fonte: Adaptado a partir de Eisenhardt (1989, p. 533) e Bandeira-de-Mello (2002).

3.5 Estrutura Básica teórica básica de investigação

Buscar um maior conhecimento sobre o universo das agências de publicidade e identificar os recursos capazes de gerar diferenciação e vantagem competitiva, além de procurar entender o processo de obtenção e acúmulo destes recursos, é uma tarefa árdua, complexa e de amplo espectro. Esta tarefa envolve uma intensa troca entre pesquisador e as agências, no intuito de reunir, analisar e integrar um grande volume de fragmentos de informações. Em função do exposto, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso e tem um caráter exploratório, pois raras são as pesquisas empíricas aplicadas ao mercado de publicidade brasileiro. Foi conduzido um estudo de casos múltiplos tendo como atores m duas agências de publicidade da cidade de São Paulo, com o objetivo de analisar, em profundidade, como elas identificaram, utilizaram e combinaram os seus recursos internos na geração de vantagens competitivas que as colocaram entre as dez maiores agências de publicidade brasileiras.

Portanto, a estrutura básica teórica a ser utilizada será formada pelos seguintes constructos teóricos sob a ótica da RBV, conforme Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Estrutura Básica teórica do trabalho

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS
Recursos	Descrição: Qualquer ativo, capacidade, competência, atributos, informações e conhecimentos controlados pela agência que a permitam desenvolver e implementar estratégias de negócios conferindo-lhe maior competitividade. Características: recursos individuais ou empresariais, adquiridos e ou desenvolvidos e acumulados;
Recursos Essenciais e/ou Estratégicos	Descrição: Recursos raros, valiosos, idiossincráticos, socialmente complexos, difíceis de serem imitados ou transferidos. Apresentam limites à competição ex-ante (condição necessária), mecanismos de isolamento (limites à competição ex-post) e difícil transferência (condição suficiente). Características: recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.
Heterogeneidade de Recursos	Descrição: Empresas colecionam e controlam recursos únicos e diferenciados, mesmo aquelas que atuam num mesmo setor. Esta heterogeneidade de recursos pode gerar desempenhos diferentes e diferentes vantagens competitivas.
Valor dos Recursos e capacitações	São aqueles que permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa. São considerados como forças da empresa. Caso contrário será considerado uma fraqueza. Entretanto, eles somente serão considerados valiosos a partir do momento que permitirem que a empresa melhore sua posição competitiva.
Raridade	É aquele recurso que somente poucas empresas possuem. Recursos valiosos mas comuns (não raros) são fontes de paridade competitiva.
Mobilidade Imperfeita	São recursos não comercializáveis ou mesmo que seja mais valioso para aquela empresa que o possui do que para aquela que o adquire.
Limite à Competição ex-post	A condição de manutenção de uma vantagem competitiva sustentável dependerá da manutenção da heterogeneidade dos recursos que a determinaram. Isto pode ser conseguido por meio do desenvolvimento de mecanismos de defesa que protejam e isolem estes recursos, protegendo a empresa de possíveis riscos de imitação, preservando seus ganhos e sua posição competitiva.
Limite à competição ex-ante	Imperfeições de mercado de fatores, como acesso à informações assimétricas e imperfeições de mercado podem limitar a competição
Tangibilidade	Identifica a natureza do recurso. Suas dimensões podem variar entre os limites extremos do capital físico, capital organizacional e finalmente o capital humano.
Pertinência	Identifica quão idiossincrático o recurso individual (dono/proprietário/gestor) é para a empresa. Suas dimensões variam de recurso totalmente individual até totalmente organizacional.

Fonte: Autor

Na análise dos dados procura-se nos incidentes descritos nas entrevistas e nos demais documentos analisados, as palavras expressões ou frases cujos significados diretos ou subliminares possam ser associados às categorias da RBV

que foram escolhidas para análise que são as refenciadas no Quadro 7. Interessa ao pesquisador encontrar nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados evidências da existência de recursos, conforme definidos pela RBV, que expliquem como as duas agências fizeram uso de seus recursos internos e conseguiram gerar vantagens competitivas. Interessa também investigar a heterogeneidade de recursos existentes entre as duas agências, que possibilitaram o desenvolvimento de vantagens competitivas diferentes. Sendo assim, cada palavra, frase, parágrafo das entrevistas ou dos documentos analisados é ordenado tendo como referência um conjunto de perguntas, conforme mostrado no Quadro 8 abaixo. A análise dos resultados atingirá os seus objetivos quando todas as questões relativas aos objetivos traçados, neste estudo, forem esclarecidas à luz do referencial teórico utilizado. Para tanto, foi desenvolvido o Quadro 8 abaixo com perguntas orientativas.

Quadro 8: Perguntas que serviram de orientação para análise de dados

I Perguntas para saber quais são os recursos que permitem conceber e implementar estratégias que gerem vantagem competitiva	1. Algum tipo de recurso é citado?
	2. Que tipo de recurso? De capital físico, humano ou organizacional?
	3. O recurso citado é valioso? Permite explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da agência? Habilita a agência a conceber ou implementar estratégias que melhore sua eficiência e eficácia?
	4. É raro entre os concorrentes e potenciais competidores? É possuído por um número limitado de agências concorrentes ou potencialmente concorrentes?
	5. Para estas agências que tipo de estratégia esses recursos permitem implementar? Diferenciar? Reduzir custos? Alguma combinação dessas duas coisas?
II Perguntas para saber quais destes recursos permitem conferir sustentabilidade à vantagem competitiva	6. Como a agência consegue impedir que os concorrentes tenham acesso a este recurso? Quais mecanismos de isolamento são possíveis para estabelecer limites à competição por tais recursos depois que a empresa o detém? (ex-post)?
	7. Como este recurso é obtido sem despertar a concorrência (limites à competição ex-ante)? Quais são as imperfeições do mercado de fatores que propiciam o acesso destas agências ao recurso? Assimetria de informações? Percepções? Visão?
	8. Como o recurso é obtido pela agência? A habilidade da agência para obter o recurso é dependente de uma única condição histórica (path dependency)? A ligação entre a posse do recurso pela agência e sua vantagem competitiva sustentável é algo que não possui uma explicação (Ambiguidade Causal)?
	9. Por qual razão este recurso não pode ser transferido para outra agência (mobilidade imperfeita)? Não são comercializáveis? Sendo comercializados, tem mais valor na agência que os utiliza atualmente do que teria em outra agência? (é um recurso idiossincrático)?

Fonte: Autor

A síntese da análise dos dados se dá quando as questões relativas aos objetivos (geral e específicos) do estudo puderem ser esclarecidas. Assim, no capítulo que trata da análise dos dados e resultados da pesquisa deverá responder às seguintes perguntas:

1) Com base nas entrevistas e nos documentos analisados, qual é a estrutura física e organizacional mais comum entre as agências de publicidade; Qual é o mercado pelo qual concorrem? Em que nível se dá a concorrência? Quais os recursos mais importantes para estabelecer estratégias que resultem em vantagem competitiva para as agências de publicidade? Como as agências têm acesso, controlam e acumulam estes recursos? (Isto responde ao primeiro objetivo específico da pesquisa: descrever o contexto no qual as empresas funcionam e os recursos aos quais tem acesso e controle).

2) Como estes recursos contribuem para viabilizar a concepção e implementação das estratégias? (isto dá conta do segundo objetivo específico: analisar o valor dos recursos na implementação das principais estratégias dessas agências).

3) Como cada um destes recursos pode ser descrito em termos de sua disponibilidade aos competidores do setor? Como esta disponibilidade pode ser limitada aos demais concorrentes após ser conquistada por algum deles? Quais barreiras de recursos podem ser relacionadas no setor publicitário segundo a concepção de Wernerfelt? (para realizar o terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar as características dos recursos, de acordo com a sua heterogeneidade e limitação à competição ex-ante e ex-post). Estas respostas nos levam ao objetivo geral da pesquisa: identificar os recursos internos e como foram utilizados para gerar vantagens competitivas para as duas agências de publicidade. Pretende-se, partindo-se das categorias mencionadas no Quadro 7, elencar os tipos de recursos mais importantes e analisar como e porque esses recursos são valiosos, raros, possuem mobilidade imperfeita e inibem a competição ex-post e ex-ante.

Deve-se levar em conta que as características das agências de publicidade muitas vezes confundem-se com as características do próprio dono ou principal gestor. Isto é explicado por Mintzberg (1979), quando descreve a Estrutura Simples ou empreendedora, estruturas similares às das agências de publicidade. Assim sendo é de se esperar que muitos recursos das agências se confundam com os recursos do próprio gestor principal ou proprietário e que as estratégias empresariais

se confundam muitas vezes com as estratégias de carreira pessoal deste gestor. Os dados são tratados com o método qualitativo de análise, fazendo-se uso de comparações, partindo das categorias apresentadas no Quadro 7, definidas a partir de suas propriedades, conforme a literatura. Isto servirá como base para a comparação e para as triangulações necessárias. A triangulação por múltiplas fontes de dados é uma forma de dar confiabilidade às interpretações do pesquisador.

FONTE DE COLETA DE DADOS:

A seleção das agências estudadas, etapa fundamental para garantir a qualidade da pesquisa, foi feita buscando-se a maior diversidade possível entre elas, levando-se em conta que deveriam ser agências de publicidade que iniciaram suas atividades na mesma época, que possuíssem características organizacionais e gerenciais diferentes e fossem localizadas na mesma cidade, no caso em São Paulo. Disto resultou que a escolha das duas agências fosse intencional, buscando atender a estes fatores condicionantes.

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas e pessoais, objetivando resgatar os significados atribuídos pelos entrevistados às suas experiências em eventos relevantes no dia a dia de suas atividades profissionais. As entrevistas realizadas foram parcialmente transcritas e tanto os entrevistados, quanto as agências foram mantidas em sigilo.

3.6 A visão geral do estudo

Este é um estudo de caso múltiplo, por se tratar de dois casos representativos no cenário publicitário brasileiro, e tem como propósito analisar em que situações as agências iniciaram suas operações e quais recursos foram fundamentais para que elas obtivessem vantagens competitivas que as colocaram dentre as 10 maiores agências de publicidade no Brasil.

Pretende-se identificar os fatos ocorridos dentro das organizações estudadas neste período e como foram identificados e explorados os recursos internos, de forma a se tornarem fonte de vantagem competitiva.

3.7 Protocolo

O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisado na coleta de dados a partir de estudo de caso único (YIN 2005).

Segundo Yin (2005), o protocolo é aspecto fundamental do estudo de caso e deve conter os seguintes elementos:

- 1) Visão geral do projeto do estudo de caso;
- 2) Os procedimentos de campo;
- 3) As questões do estudo de caso que o pesquisador tem em mente;
- 4) Um guia para o relatório de estudo de caso.

O objetivo do protocolo é servir de base metodológica para os procedimentos operacionais da pesquisa durante o desenvolvimento do trabalho de campo, a fim de garantir a adequação do proposto pelo projeto diante do foco escolhido pelo autor do trabalho.

4. PROCEDIMENTOS PARA A UTILIZAÇÃO DO PROTOCOLO E QUESTÕES DA ENTREVISTA

4.1 Objetivo

O objetivo é apresentar uma pesquisa tendo por método um estudo de caso múltiplo a partir de um construto teórico da Visão Baseada em Recursos, e tendo por objeto de avaliação duas instituições privadas do setor publicitário brasileiro.

4.1.1 Procedimentos no campo

- a. Agências “A” e “B”
- b. Fontes de evidência: dados primários provenientes de entrevistas realizadas com os principais gestores, reportagens publicadas em revistas de circulação nacional e informações retiradas da Internet.
- c. Principais instrumentos de coleta de dados: dados secundários e entrevistas realizadas
- d. Executor da pesquisa: Adail Expedito Oliveira Trigo Júnior

4.1.2 Base de dados

Dados das Organizações

- Agência “A”:

Endereço: São Paulo - capital

Número de funcionários: mais de 50

Principais serviços prestados: serviços de publicidade

Dados dos entrevistados

Nome: **Gestor “A”**

Cargo: **presidente da agência “A”**

Formação: Administrador de Empresas

Atribuições exercidas: responsável pela definição das estratégias e da gestão geral da empresa

Tempo de serviço na empresa: desde 1999

- Agência “B”:

Endereço: São Paulo – capital

Número de funcionários: mais de 50

Principais serviços prestados: serviços de publicidade

Dados dos entrevistados

Nome: **Gestor “B”**

Cargo: **presidente da agência “B”**

Formação: Publicitário

Atribuições exercidas: responsável pela definição das estratégias e da gestão geral da agência “B”

Tempo de serviço na empresa: desde 2000

4.1.3 Variáveis de interesse

Perguntas complementares

(Perguntas complementares se forem apropriadas ao foco da questão inicialmente proposta)

- Quais foram os desafios enfrentados no período em questão?
- Quais são os desafios a serem enfrentados hoje?
- Quais recursos a empresa não possui e necessitariam ser adquiridos hoje?
- Quais recursos possuem e necessitam ser modificados?

4.1.4 Análise do estudo de casos múltiplos

- Agrupar as análises de cada entrevistado e relatórios ou dados secundários;
- Comparação e interação das respostas obtidas nas entrevistas;
- Comparação das respostas com a revisão bibliográfica da dissertação;
- Elaborar o relatório do caso.

4.1.5 Roteiro de entrevista com os dirigentes das duas agências de publicidade: instruções

- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado, como formação, empresa atual, cargo e tempo na função;
- Apresentar os objetivos da pesquisa;
- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.
- Orientar a cada questão que o entrevistado deve reportar-se ao período a que se refere a pesquisa – 1999 a 2009 (ano em que as agências conseguiram a vantagem competitiva que as projetou no cenário publicitário brasileiro);
- Solicitar fontes de dados, documentos e informações sobre o desempenho da instituição no período estudado.
- No final, analisar todos os recursos declarados e fazer combinação entre eles.

4.1.6 Análise – período entre 1999 e 2009

As duas agências, escolhidas como atores do estudo, iniciaram suas atividades no ano de 1999. A agência “A” era de propriedade de dois sócios brasileiros, com grande experiência anterior na área de publicidade e a agência “B” tinha um sócio brasileiro majoritário, também egresso da área de publicidade, e um sócio minoritário europeu. Ambas eram e ainda estão sediadas em São Paulo –

capital. A agência “A” era uma empresa de sociedade limitada e iniciou as suas atividades com pouco capital investido por cada um dos dois sócios e no início não tinha nenhum cliente. A agência “B”, por outro lado, iniciou suas atividades com um grande aporte de capital, além de já possuir um grande cliente de origem européia, que desde o início garantia um faturamento suficiente para cobrir todos os custos operacionais.

Em 2009, ambas estão em situações privilegiadas, figurando entre as dez maiores em faturamento do mercado publicitário brasileiro.

4.2 Análise dos resultados

Desenvolvimento da pesquisa de campo, por meio de entrevistas com os atores envolvidos no processo de reposicionamento estratégico das agências.

4.2.1 Critérios para a escolha das pessoas entrevistadas

As entrevistas foram realizadas com as pessoas que tiveram participação fundamental no processo estudado. Os entrevistados participaram do reposicionamento estratégico das instituições no período determinado, ou seja, de 1999 a 2009. Ambos pediram que suas identidades não fossem reveladas.

4.2.2 Critérios adotados para a condução das entrevistas

Como se trata de um processo que buscava a lembrança dos entrevistados na busca de dados e informações dos fatos relacionados ao reposicionamento estratégico das respectivas organizações, no período de análise, optou-se por permitir que o entrevistado discorresse sobre os fatos e acontecimentos no período estabelecido. O pesquisador dirigiu as questões baseadas no protocolo da pesquisa, e na estruturação teórica pré determinada (Quadro 7) – também chamado de framework teórico, registrando-se as respostas, reações e opiniões do entrevistado ou direcionando algumas questões específicas sobre o tema pesquisado. Segundo RICHARDSON (1999), o pesquisador pode ser comparado a um repórter, que procura obter dados e informações que acabam estruturando uma relação social entre o entrevistado e sua realidade.

Após cada entrevista realizada, foi elaborada uma breve descrição, com comentários do pesquisador, em que foram destacados os principais aspectos relativos ao objeto da pesquisa.

4.2.3 Análise individual das entrevistas

4.2.3.1 Resumo dos depoimentos dados pelo Gestor “A”

Pode-se resumir as manifestações do entrevistado nos seguintes tópicos:

- O gestor “A”, reconhecido executivo do meio publicitário paulista, no final da década de 90 resolveu desligar-se da agência de publicidade da qual era um dos altos executivos, para ir atrás de um sonho: ser proprietário de sua própria agência.
- Ele lembra com saudades do período em que tudo começou e comenta: Eu não tinha muita certeza de como agir ou quem convidar para ser meu sócio na empreitada. Foi quando, durante um despretençioso almoço eu reencontrei um velho amigo publicitário, que também havia recém largado seu emprego em uma grande agência de publicidade de São Paulo. Ambos éramos ex-publicitários em busca de novas oportunidades. Foi o início de tudo. Acabamos nos acertando e criamos a nossa própria agência.
- Mesmo sem condições de fazer um grande aporte de capital, iniciamos nossas atividades em uma casa alugada de um bairro de classe média alta em São Paulo.
- Nós acreditávamos que mesmo sem capital tínhamos algo que poderia nos diferenciar – o passado de sucessos do gestor responsável pela criação e do outro sócio, um exímio planejador de sucesso e que tinha um relacionamento invejável no mercado publicitário.
- Nós acreditávamos que pelo que havíamos feito para os clientes, marcas e a comunicação publicitária brasileira até aquele momento, 1999, era um bom crédito para começar.

- Nossa inabalável vontade de concretizar o novo negócio e construir um modelo de agência vencedor, com base em nossa experiência de mais de 15 anos na área, nossos relacionamentos pessoais e profissionais, a vontade e determinação para relizar este novo sonho e um “pouco de sorte” seriam ingredientes que fariam a diferença e nos dariam algum tipo de vantagem competitiva. A nova agência não começava do zero, mas sim de um patamar diferenciado, pois éramos conhecidos e reconhecidos como grandes profissionais da área publicitária.
- Sem rendimentos e com pouca reserva de dinheiro, começamos a “garimpar” clientes. Duas semanas se passaram e foi quando resolvemos, eu e meu sócio, um premiado e reconhecido profissional de criação, participar de um destes festivais de cinema.
- Foi nesta ocasião que encontramos alguns reconhecidos executivos de empresas multinacionais para os quais havíamos trabalhado no passado e com os quais eu havia desenvolvido um bom relacionamento profissional. Eu era reconhecido por minha vontade de fazer o melhor, de ter uma visão estratégica aguçada quando se tratava de negócios. Quando ficaram sabendo de nossa nova agência, demonstraram interesse em testá-la. Propuseram que participássemos da concorrência de uma conta bastante interessante. Era para uma grande marca de refrigerante. Foi a nossa chance. Tínhamos quatro dias para desenvolver propostas criativas e estávamos competindo com duas grandes agências. Trabalhamos exaustivamente e só paramos quando achamos que tínhamos algo realmente bom para mostrar. Não havíamos percebido, mas estávamos há 60 horas sem dormir. Fomos os primeiros a apresentar nossa proposta e, devido à nossa rapidez, empenho, determinação, criatividade e ousadia, fomos premiados com a conta. Este foi o início de tudo. Sempre fazíamos mais do que nos era pedido. Com qualidade de eficácia.
- Nossa campanha vencedora foi ao ar em rede nacional e foi um tremendo suceso para a marca. Voltamos a figurar no cenário publicitário. Em quatro meses de trabalho fomos capazes de juntar o capital necessário para procurarmos uma nova sede para a agência.

- Logo fomos convidados para mais outra concorrência. Esta envolvia duas empresas americanas, que estavam desenvolvendo um projeto com uma grande empresa nacional da área de comunicação. O projeto era complexo e dependia do envolvimento e aprovação de muito profissionais. Desenvolvemos 14 propostas criativas, enquanto os demais concorrentes haviam desenvolvido quatro ou cinco propostas. Sem mesmo ter a aprovação de nenhuma de nossas campanhas, mas acreditando no potencial de algumas delas, achamos prudente acelerar o processo de aprovação internacional das peças publicitárias e resolvi ir, por conta própria, ao EUA, para tentar negociar e acertar os detalhes. Voltei quatro dias mais tarde e me reuni com os clientes para saber da situação da concorrência. Foi quando percebi que o projeto estava atrasado e correndo o risco de ser postergado, o que seria muito ruim para a imagem do diretor de marketing da empresa. Foi quando apresentei nossas idéias e as pré-aprovações das campanhas. Para surpresa de todos, além das campanhas terem causado grande impacto, elas já estavam prontas para serem produzidas. Só dependia da aprovação de dois diretores, o que aconteceu dois dias depois.
- Novamente a nossa agilidade, comprometimento, arrojo, inovação, ousadia, velocidade de resposta, motivação, criatividade e empreendedorismo nos levaram a mais uma vitória – uma conta de grande importância para a agência.
- Várias outras situações semelhantes foram surgindo e nossa agência sendo convidada a participar. Seis meses mais tarde já tínhamos uma agência estruturada, um espaço maior, um local mais apropriado e charmoso. Nossos nomes já estavam novamente na mídia. Nossa agência começava a ser percebida como diferenciada. Tínhamos algo que as outras não tinham: Visão empreendedora de negócios, Comprometimento, Eficiência e eficácia em tudo que fazíamos e uma equipe sempre motivada e determinada. Não era raro trabalharmos com entusiasmo durante dias, com empenho e paixão. Éramos uma grande equipe. Novos desafios foram surgindo e novas contas sendo conquistadas. Não existia uma

agência que fosse tão eficiente e eficaz quanto a nossa. Eram momentos mágicos. Todos felizes e realizados com os resultados.

- Neste momento já contávamos com cinco importantes clientes (anunciantes), 15 profissionais em nossa estrutura, a agência gerava lucro e atraía a atenção de uma de um grande grupo de comunicação da Europa, que acabou se tornando sócio de nossa agência, alavancando rapidamente muitos outros clientes e contas importantes.
- A agência se tornava cada vez mais reconhecida por sua qualidade no desenvolvimento de soluções estratégicas para seus clientes e pela contribuição para a história de sucesso de algumas das marcas mais relevantes mercado brasileiro.
- Éramos reconhecidos pela nossa criatividade, inovação, persistência e consistência. Acredito que tínhamos uma das melhores áreas de planejamento do mercado publicitário brasileiro.
- Tudo estava indo muito bem. Chegou o ano de 2004 e com ele um cenário de profundas mudanças e competição agressiva. Após todos estes anos de sucesso tivemos que repensar nosso negócio, nos reinventarmos. Chegamos à conclusão que havia chegado a hora de darmos um maior foco e tempo à visão macro dos negócios da empresa e de seus clientes. De nos dedicarmos mais aos aspectos estratégicos de nosso negócio. Para tanto decidimos contratar um alto executivo para tocar a agência enquanto nós nos dedicávamos a agregar mais valor aos nossos serviços.
- E foi exatamente neste novo cenário que vivíamos em 2004 que conseguimos reestruturar nossa agência, contratando um outro profissional criativo de sucesso que nos deu condições de pensar e agir diferentemente.
- A fórmula foi um achado. A agência continuava desenvolvendo trabalhos de alta qualidade e novas contas foram sendo conquistadas.
- Não demorou para uma nova oportunidade surgir e fizemos uma nova fusão com outro grupo internacional de porte. Novas experiências, conhecimento, tecnologias e exposição internacional trouxeram novas

grandes contas para solidificar ainda mais o nosso portfólio e neste momento, final de 2008, já estávamos figurando entre as dez maiores agências do Brasil.

- Sempre acreditei que tivemos muita sorte. Mas acredito que somente ter sorte não foi o único motivo de nosso sucesso. Saber aproveitar o momento da sorte e explorar da melhor forma possível a oportunidade é que pode fazer muita diferença.
- Atualmente, mais do que prêmios, a agência conquista pontos e participação de mercado para seus clientes e suas marcas. É uma agência saudável em todos os aspectos, principalmente no lado ético. Acredito que a grande maioria das pessoas (colaboradores) que trabalhou conosco que não reconheça a o espírito de parceria e entusiasmo contagiante da agência.
- Segundo o gestor “A” o recurso mais importante para a agência foi a capacidade de inovação estratégica dele, o líder. Sua capacidade inovadora era transferida para os clientes. Todo o sucesso da agência está respaldado na visão e no empreendedorismo do gestor “A”.
- A qualidade e rapidez com que solucionamos os problemas dos clientes tem sido nosso diferencial. Nós vivíamos os clientes. Seus problemas eram nossos problemas. Nós vivíamos e vivemos dos sucessos de nossos clientes. Nossa área de atendimento sempre foi muito forte e diferenciada. Somos estratégicos.

Portanto, a **imagem** da agência “A” e do Gestor “A” também foram recursos muito utilizados e explorados na época.

Para o Gestor “A” (entrevistado), um recurso intangível fundamental para a obtenção do sucesso da agência “A” foi a **liderança** efetiva exercida por ele e pelo sócio em todo o processo. Segundo o entrevistado, uma das principais dificuldades encontradas para a utilização dos recursos identificados na época foi primeiro identificar quais recursos seriam os mais prováveis de dar certo e como deveriam ser utilizados e combinados.

Quando questionado sobre as agências concorrentes, a resposta foi “não nos preocupamos com outras agências, mas sim em atender nossos clientes da melhor forma possível e em ajudá-los a ser mais estratégicos em seus negócios.” Clientes bem atendidos que têm suas marcas fortes sentem-se satisfeitos. Não fazemos planos nem tampouco investimos em planos para combater outras agências. Pode-se concluir, pelas declarações do Gestor “A”, que o sucesso da agência ocorreu, principalmente, a partir da idéia e visão dos dois donos e em função dos recursos internos intangíveis, dentre eles a relação de confiança, competências, criatividade, planejamento, comprometimento e arrojo em nossas idéias.

4.2.3.2 Conclusões do entrevistador sobre o depoimento do gestor “A”

*No final da década de 90, o entrevistado percebeu que estava na hora de enfrentar novos desafios. Sua capacidade empreendedora, extensa rede de relacionamento, determinação, obstinação e arrojo foram fatores de fundamental importância no futuro da nova agência que se construía. Esta habilidade de cultivar os **relacionamentos** e seu espírito empreendedor contagiante foram características que deram uma forte identidade à agência.*

Na opinião do entrevistador, os principais recursos internos utilizados no período pesquisado foram:

- **Recursos humanos** (pessoas);
- **Forte rede de relacionamento** anterior e respeito profissional que foram fatores que alavancaram seu recomeço na publicidade, fazendo com que alguns clientes o chamassem para participar de concorrências;
- **Capacidade de inovar e empreender** diferenciou a agência das demais;
- A grande estratégia direcionada no início da nova fase foi identificar que velocidade de respostas, **inovação, visão empreendedora** e **comprometimento** poderiam gerar vantagens competitivas;
- A forma de evitar que os concorrentes copiassem as estratégias foi investir em **inovação contínua, criação, empreendedorismo** e desenvolvimento de diferenciais competitivos para os clientes;

- *A capacidade de inovação estratégica dele, o líder, parece ter sido de vital importância para o resultado de sucesso da agência. Sua capacidade inovadora era transferida para os clientes. Todo o sucesso da agência está respaldado na **visão e no empreendedorismo** do gestor “A”.*
- *A qualidade e rapidez com que os problemas eram solucionados foi um grande diferencial. Segundo o gestor “A” - nós vivíamos os clientes. Seus problemas eram nossos problemas. Nós vivíamos e vivemos dos sucessos de nossos clientes. Nossa área de atendimento sempre foi muito forte e diferenciada. Somos estratégicos.*

As afirmações acima confirmam a percepção do entrevistador de que o sucesso da agência teve um componente estratégico.

Tendo em vista que a área de planejamento, responsável pela elaboração, racionalização, eficiência e eficácia na prestação dos serviços profissionais de publicidade desempenharam um importante papel no sucesso da agência e era a área sob a responsabilidade direta do gestor “A”, fica ainda mais evidente que a estrutura, as competências, o comprometimento, as rotinas e procedimentos, a eficiência e eficácia do trabalho planejado e controlado foram de vital importância para o sucesso da agência.

Percebe-se também que em muitos casos vários recursos foram utilizados de forma empírica, principalmente aqueles intangíveis, como a imagem, liderança, comprometimento, competências e inovação.

*Portanto, a **imagem** da agência “A” e do Gestor “A” também foram recursos muito utilizados e explorados na época.*

*Para o Gestor “A” (entrevistado), um recurso intangível fundamental para a obtenção do sucesso da agência “A” foi a **liderança** efetiva exercida por ele e pelo sócio em todo o processo. Segundo o entrevistado, uma das principais dificuldades encontradas para a utilização dos recursos identificados na época foi primeiro identificar quais recursos seriam os mais prováveis de dar certo e como deveriam ser utilizados e combinados.*

Quando questionado sobre as agências concorrentes, a resposta foi “não nos preocupamos com outras agências, mas sim em atender nossos clientes da melhor forma possível e em ajudá-los a ser mais estratégicos em seus negócios.”

Na opinião do entrevistador, com base em sua experiência no setor, as agências competem entre si. Provavelmente não são definidas estratégias específicas contra cada um dos os concorrentes de forma sistêmica. Estas estratégias acontecem.

*Pode-se concluir, pelas declarações do Gestor “A”, que o sucesso da agência ocorreu, principalmente, a partir da idéia e visão dos dois donos e em função dos **recursos internos intangíveis**, dentre eles a **relação de confiança, competências, criatividade, planejamento, comprometimento** e arrojo em nossas idéias. A grande estratégia direcionada no início da nova fase foi identificar que velocidade de respostas, inovação, visão empreendedora e comprometimento poderiam gerar vantagens competitivas.*

Quando questionado sobre o que era feito para proteger os seus recursos estratégicos de serem copiados e perderem seu valor, a resposta foi inovar sempre. Conforme suas palavras:

- A forma de evitar que os concorrentes copiassem a agência era inovar, empreender e sempre **criar diferenciais** competitivos.
- Segundo o gestor “A” o recurso mais importante para a agência é a sua **capacidade de inovação estratégica**. Todo o sucesso da agência está sustentado na sua idéia e visão. Seu sucesso está nas estratégias que desenvolve para que seu cliente seja vencedor.
- Nós procuramos ajudar nossos clientes a serem estratégicos e vencerem seus concorrentes, pois seus concorrentes também são nossos concorrentes.
- Qualidade e velocidade no desenvolvimento e entrega dos serviços foi fundamental para manter a imagem de qualidade da empresa e de seu atendimento.
- Nossos indicadores de performance são os novos clientes que conseguimos, que nos geram mais receitas e nos dão oportunidades de investir nossos recursos para que eles faturem mais e reinvestam em nossos serviços.

Fica evidenciado, na opinião do entrevistador, que indicadores claros de performance não são utilizados, como também não é utilizada a gestão com base em processos integrados. Esta, portanto, pode ser uma área de oportunidade de melhoria não só para a agência, mas para todo o mercado publicitário, carente de normas e procedimentos e de indicadores.

- Nós ajudamos nossos clientes a cumprirem seus indicadores de performance. Sem isto não há resultado. Nos ajustamos às necessidades de nossos clientes e fazemos o impossível para vê-los felizes e satisfeitos.

*Portanto, além da **imagem** da agência e de nossa capacidade criativa, a habilidade em construir relações fortes de confiança com os clientes foi e tem sido um recurso muito utilizado e explorado por nós. Siamo muito bons nisso.*

*Para o Gestor “A” um **recurso intangível fundamental** para a obtenção do sucesso da agência foi a **liderança** efetiva exercida por ele e pelo sócio em todo o processo. Segundo ele, uma das principais dificuldades encontradas para a utilização dos recursos identificados na época foi identificar aqueles recursos que seriam os mais prováveis de dar certo e como deveriam ser utilizados e combinados para gerar vantagens competitivas.*

Pode-se concluir, pelas declarações do entrevistado, que o sucesso da agência ocorreu, principalmente, a partir da idéia e visão dos dois donos.

4.2.3.3 Resumo dos depoimentos dados pelo gestor “B”

Pode-se resumir as manifestações do entrevistado nos seguintes tópicos:

- O gestor “B”, também é um reconhecido executivo do meio publicitário, estava se sentindo subutilizado na agência de publicidade multinacional onde trabalhava.
- Sua motivação e capacidade inovadora estavam sendo colocadas à prova. Segundo o entrevistado, no final da década de 1990 ele acreditava que havia atingido o ápice da carreira. Estava pensando seriamente em mudar de área de atuação. Entretanto, sua capacidade de automotivação fazia

com que ele reagisse a estas crises e produzisse campanhas de qualidade e de sucesso para as marcas de seus clientes.

- Em um determinado momento, em função de um remanejamento de pessoas na América Latina, ele acreditou que a sua oportunidade de progredir estava se concretizando. Não foi o que ocorreu e ele se desmotivou.
- Decidido a sair, começou sua investida em busca de novas agências. Não demorou muito apareceram várias oportunidades, mas uma delas, em especial foi a que chamou a sua atenção: ser sócio de uma agência multinacional e comandar o negócio, não só a área de criação.
- Esta nova possibilidade era para comandar uma agência que já nascia grande e era muito conceituada na Europa e EUA. Foi o começo de uma agência que já iniciou suas atividades com vários clientes importantes e faturamento invejável.
- Ele comenta que, pela primeira vez, teria acesso às marcas internacionais e tecnologia de ponta e que sua rede de relacionamento, nacional e internacional se expandiria rapidamente o que lhe daria maior exposição internacional e a oportunidade de já iniciar a nova agência com alguns grandes diferenciais como a força da marca, um vez que a agência já era renomada e que isto seria um tremendo diferencial competitivo.
- A agência iniciou suas operações em 1998 com o objetivo de revolucionar os conceitos e normas até então institucionalizados no mercado publicitário brasileiro.
- Para ele, a nova agência deveria ter uma “cara” própria. Ser simplesmente diferente, única em sua proposta. Inovadora desde o início e rompedora de paradigmas.
- Em sua opinião não era suficiente ter um produto final eficiente e bem acabado. Era preciso surpreender os clientes com idéias inovadoras.
- A primeira grande inovação seria desenvolver um setor inusitado dentro da agência com o objetivo de desenvolver serviços diferenciados voltados à construção de marcas.

- Para que isto fosse possível seria fundamental que toda a agência tivesse um grande envolvimento com os clientes. Este envolvimento teria a participação das áreas de atendimento ao cliente, finanças, criação e planejamento, ou seja, de todas as áreas estratégicas da agência, que normalmente não se envolviam diretamente e com frequência com os clientes (anunciantes).
- Tudo estava funcionando conforme planejado. Contas importantes, excelente faturamento, percepção do mercado de que a agência teria vindo para mudar o mercado publicitário e a maneira de prestar serviços aos clientes.
- Em 2004 a agência mais uma vez inovou, mudando totalmente seu modelo operacional, revolucionando os padrões em voga na época. Foram criadas várias diretorias de atendimento, suportadas por uma diretoria de mídia e se consolidou a ideia de ter um departamento específico para se preocupar com a construção de marcas, englobando também uma área de planejamento estratégico, pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos.
- Pela primeira vez no mercado publicitário brasileiro uma agência de publicidade se preocupava em prestar além de serviços publicitários, serviços que auxiliassem o desenvolvimento de novos negócios para seus clientes.
- A amplitude destes serviços era tremenda. Englobava a identificação de novas oportunidades de negócio, dimensionamento de mercados através da recém criada área de pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos e planejamento estratégico de negócios.
- Os excelentes resultados dessas estratégias inovadoras garantiram a agência diversos prêmios internacionais e grandes novas contas (clientes) entraram para o portfólio de negócios da agência.
- Um dos importantes recursos disponíveis na agência “B” foi a disponibilidade de troca de conhecimento e desenvolvimento de novas competências. Outro recurso que a diferenciou foi sua imagem que a recém criada agência já possuía sem a necessidade de investimentos.

- Outro recurso importante foi iniciar suas operações já com um portfolio de clientes importantes, que em muito auxiliaram na alavancagem e conquistas de novos clientes, além da credibilidade que o sócio brasileiro já possuía no mercado publicitário brasileiro e sua imensa rede de relacionamentos.
- Adicionalmente, várias contas internacionais alinhadas mundialmente, ou seja, uma determinada marca atendida pela agência “B” nos EUA, caso fosse lançada no Brasil seria, provavelmente, atendida pela agência “B”, sem abertura de qualquer concorrência. Isto por si só já é uma grande vantagem competitiva, além do fato de gerar novos conhecimentos e competências que auxiliaram na conquista de outras contas, pela credibilidade de ser uma agência internacional com marcas internacionais.
- Sobre a concorrência entre as agências, na opinião do gestor “B”, sua maior preocupação era com os seus clientes e com suas estratégias. Segundo ele, não havia nenhum tipo de análise ou acompanhamento formal sobre agências concorrentes.
- Segundo ele, apesar de ter ciência da importância de conhecer o mercado publicitário em maiores detalhes, esta tarefa sempre foi dificultada pela carência de informações disponíveis e pelo baixo nível de normatização do setor na economia brasileira.
- De qualquer maneira, apesar de nenhum tipo de plano formal ser desenvolvido para competir contra outras agências, informalmente se sabia quais as agências que representavam maiores riscos de ganhar alguma conta ou cliente.
- Apesar de se tratar de um mercado de grandes proporções, todos se conhecem e os principais gestores das grandes e médias agências sempre se encontram e frequentam os mesmos lugares.
- Nossa preocupação está em conquistar contas (clientes) e mantê-los satisfeitos. Para isto utilizamos todos os nossos recursos internos disponíveis. Contudo, não saberia identificar de que forma os recursos tem sido combinados para gerar determinadas vantagens competitivas, muito menos quantificá-los.

- Alguns deles como a capacidade de planejamento da agência é algo sabidamente crítica e fundamental. Não se pode perder prazos nem as boas oportunidades de negócios.
- Segundo ele, com a globalização e a abertura de mercados a tendência é que ocorram um maior número de fusões entre grupos publicitários internacionais e que isto aumentará muito o poder de negociação destes grupos, conferindo-lhes uma vantagem competitiva ainda maior.
- Em nosso caso, particularmente, por estarmos alinhados com outros grupos internacionais e termos contas de marcas e empresas globais, temos condições de brigar em igualdade de condições, o que não acontecerá com as agências de pequeno e médio portes.
- Nossas competências, experiências e conhecimentos adquiridos são nossas armas.
- Nos protegemos sendo mais competentes, criativos, inovadores e empreendedores. Nosso objetivo é fortalecer as marcas de nossos clientes. O sucesso deles é o nosso sucesso.
- Somos uma empresa de idéias e devemos produzir mensagens relevantes, procuramos criar conexões emocionais com nossos clientes e com os clientes de nossos clientes.
- Nosso objetivo é ajudar nossos clientes a vender mais, construindo imagem e vice-versa.

4.2.3.4 Conclusões do entrevistador sobre o depoimento do gestor “B”

O gestor “B”, após abrir uma nova agência, no final da década de 1990, resultado de uma sociedade com um importante grupo publicitário internacional, resolveu inovar desde o início de suas operações, investindo na idéia que toda a agência deveria estar envolvida e participando dos negócios de seus clientes. Sua idéia era ampliar o escopo dos serviços a serem desenvolvidos para seus clientes. A idéia deu certo e muitos anunciantes se interessaram em ter um parceiro que, além de desenvolver serviços publicitários, se preoocupasse com suas estratégias de negócios. Quatro anos mais tarde, buscando dar continuidade à sua idéia de ser

uma agência estrategicamente inovadora, resolveu mudar o modelo operacional da agência, aproximando a agência ainda mais de seus clientes.

Conhecedor de sua imagem, importância e reconhecimento no mercado publicitário brasileiro como um dos grandes talentos criativos da época, resolveu posicionar a agência como uma das mais inovadoras do mercado. Tão logo começou a presidir a recém criada agência de publicidade, já demonstrando uma certa preocupação com a crescente competitividade do setor, resolveu investir em sua estratégia de ocupar um lugar de destaque no competitivo mercado publicitário brasileiro, inovando, de forma dramática, a proposta de sua agência. Acreditando que o escopo de seu trabalho como agência deveria ser mais amplo, apresentou uma estrutura proposta de trabalho organizacional e seu escopo, buscando atrair a atenção dos anunciantes, em sua opinião ávidos por novidades e parceiros de negócios.

Na opinião do entrevistador, os principais recursos internos utilizados pelo gestor “B” no período pesquisado foram:

- **Recursos humanos** – sua nova proposta de estrutura organizacional com um objetivo de prestar serviços adicionais que o aproximasse dos clientes e des seus planos estratégicos
- **Forte rede de relacionamento** anterior e respeito profissional, sua competência como um dos criativos mais reconhecidos e premiados do mercado.
- **Sua Capacidade de inovar e empreender** que diferenciou a agência das demais.
- Sua capacidade de **inovação**, sua **visão empreendedora** e **comprometimento** em fazer maiores parcerias com seus clientes com o objetivo de gerar vantagens competitivas e estreitar os relacionamentos comerciais com seus clientes.
- A forma de evitar que os concorrentes copiassem as estratégias foi investir em inovação contínua, criação, empreendedorismo e desenvolvimento de diferenciais competitivos para os clientes.
- O desenvolvimento de novas competências estratégicas e capacitações com base nas experiências internacionais.

- *O alinhamento internacional de contas e marcas são recursos importantes e de difícil imitação.*
- *Outro recurso importante foi iniciar a agência com contas (clientes) importantes, boa sede, bem localizada, e com um faturamento que dava condições de reinvestir no negócio, ou seja, bons recursos financeiros.*
- *Seu carisma pessoal, sua capacidade de trabalhar em grupo, sua capacidade de manter o ambiente de trabalho sempre criativo.*

4.2.4 Conclusão sobre a análise cruzada das entrevistas recursos – interpretação e análise

Durante as entrevistas, o autor do trabalho procurou obter de cada um dos entrevistados a percepção, participação e ação relacionadas à identificação e à utilização dos recursos internos das agências “A” e “B” no período estudado, tendo como parâmetros as premissas estabelecidas no questionário contido no protocolo do estudo de caso.

As informações foram identificadas e categorizadas para serem destacadas do contexto geral das entrevistas, com a finalidade de ser feita uma avaliação qualitativa, com o objetivo de comparar com o objetivo da pesquisa.

Para a elaboração do Quadro 9 e do Quadro 10 - análise cruzada das entrevistas - foram dispostas verticalmente as principais perguntas do questionário utilizado, originadas das Questões Básicas derivadas dos Objetivos Específicos da pesquisa.

Foram dispostos horizontalmente nesse quadro os nomes dos entrevistados com as devidas respostas explícitas dadas às perguntas correlatas, com o objetivo de cruzá-las para permitir a visualização matricial da relação perguntas básicas x entrevistados.

Na última coluna do quadro, foram apresentados os resultados comuns das respostas de cada uma das principais questões formuladas aos entrevistados.

Quadro 9: Análise cruzada das entrevistas (1),

Base de Dados	Gestor "A"	Gestor "B"	Resultados comuns (Análise Cruzada)
<p>Quais foram os recursos internos mais importantes para o sucesso da agência</p>	<p>Reputação da agência</p> <p>Imagem do líder.</p> <p>Reputação do líder</p> <p>relacionamento do líder.</p> <p>Empreendedorismo.</p> <p>Liderança.</p> <p>Criatividade.</p> <p>Comprometimento.</p> <p>Qualidade do serviço.</p> <p>Atendimento de qualidade e rapidez.</p> <p>Capacidade de inovação.</p> <p>Planejamento.</p> <p>Competências</p>	<p>Reputação do líder.</p> <p>Reputação da agência.</p> <p>Imagem da agência.</p> <p>Imagem do líder</p> <p>Rede de Relacionamento do líder.</p> <p>Criatividade.</p> <p>Acesso a novos Conhecimentos e tecnologias.</p> <p>Empreendedorismo</p> <p>Competências.</p> <p>Abrangência internacional.</p> <p>Soluções inovadoras.</p> <p>Comprometimento.</p> <p>Abrangência internacional.</p> <p>Estrutura organizacional diferenciada.</p> <p>Troca de tecnologia e conhecimento.</p> <p>Planejamento.</p> <p>Capacidade de inovação</p> <p>Recursos financeiros</p> <p>Competências</p>	<p>Reputação do líder</p> <p>Imagem do líder</p> <p>Rede de Relacionamento do líder</p> <p>Reputação da agência</p> <p>Competências</p> <p>Criatividade</p> <p>Planejamento</p> <p>Comprometimento</p> <p>Capacidade de inovação</p> <p>Competências</p>

<p>Quais foram os principais recursos internos identificados no período (tangíveis)</p>	<p>Equipamentos Cadeia de valor Rede de relacionamento nacional</p>	<p>Localização da sede Equipamentos Tecnológicos Filiais em outros estados Cadeia de valor Poder de negociação Rede de relacionamento, nacional Rede de relacionamento internacional Recursos financeiros</p>	<p>Cadeia de valor Equipamentos</p>
<p>Quais foram os recursos intangíveis identificados na época?</p>	<p>Sorte atendimento de qualidade e rapidez Recursos humanos Planejamento, Empreendedorismo Competência. Criatividade</p>	<p>Reputação da empresa no mercado Recursos humanos Atendimento com qualidade Planejamento competência Recursos humanos</p>	<p>Competência Atendimento com qualidade, inovação, Recursos humanos criatividade Planejamento Recursos humanos Atendimento com qualidade</p>
<p>Quais os recursos que a empresa não possuía na época e precisaram ser adquiridos?</p>	<p>Financeiro, Equipamentos (tecnologia) Sede bem localizada</p>		
<p>Quais os recursos utilizados que permitiram à empresa conceber ou implementar estratégias que melhoraram sua eficiência e eficácia?</p>	<p>tecnológico Comprometimento Criatividade Competência Inovação</p>	<p>Financeiro Comprometimento Inovação Competência tecnológico</p>	<p>Inovação Competência Comprometimento</p>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo Autor (2009)

Quadro 10: Análise cruzada das entrevistas (2)

Base de Dados	Gestor "A"	Gestor "B"	Resultados comuns (Análise Cruzada)
Quais mecanismos de isolamento foram utilizados pelas agencias para estabelecer limites de isolamento e competição destes recursos?	Inovação constante Criatividade Empreendedorismo Diferenciais competitivos	Inovação constante diferenciais competitivos Criatividade Marca forte Marcas internacionais Acesso a conhecimento internacional	Inovação constante Criatividade Diferenciais competitivos
Quais foram os principais indicadores de resultados utilizados na época?	Receita Clientes satisfeitos Novas contas conquistadas	Receita Clientes satisfeitos Premiação das campanhas publicitárias Crescimento das marcas dos clientes Novas contas conquistadas	Receita Novas contas conquistadas

Fonte: Entrevistas realizadas pelo Autor (,2009)

Pela análise das declarações dos entrevistados, inferidas pelo entrevistador e categorizadas em função das indagações formuladas na Base de Dados da pesquisa, se permite enunciar as seguintes conclusões com relação a cada um dos aspectos abordados no trabalho.

a) Quais foram os principais recursos internos identificados no período (tangíveis e intangíveis)?

b) Quais foram os recursos intangíveis identificados na época?

Recursos intangíveis possuem dificuldade de reconhecimento à primeira vista, porém constituíram parcela muito significativa dos ativos das empresas, e foram fundamentais na construção de algumas competências técnicas, e mesmo de apoio à gestão da organização.

Os recursos intangíveis identificados nesta pesquisa tiveram papel preponderante no crescimento e sustentação das estratégias das duas agências e basicamente foram **recursos humanos, atendimento ao cliente, RH, Criatividade e Planejamento**.

Quanto ao papel do principal executivo, na pessoa dos dois gestores das agências de publicidade envolvidas no estudo, sua influência foi fundamental não apenas na formulação das estratégias, mas em toda a visão e direção que a empresa tomou, isto é, nas intenções estratégicas (PRAHALAD E HAMEL, 1990). O líder e a equipe executiva foram considerados recursos importantes na abordagem da RBV, na medida em que influenciam a exploração e prospecção de recursos (BARNEY, 1991 e PETERAF, 1993).

O líder, rede de relacionamento, comprometimento, empreendedorismo do líder e os recursos humanos das agências foram identificados como recursos valiosos, pois permitiram à ambas conceber e implementar estratégias para explorar oportunidades e neutralizar ameaças (BARNEY, 1991). Um bom líder é recurso raro e de difícil substituição. Rumelt (1984), por exemplo, reconhece a capacidade distintiva do líder empreendedor em proteger seu negócio pela inovação, um dos principais fatores destacados pelos entrevistados, a fim de estabelecer barreiras de entrada junto aos concorrentes.

c) Quais os recursos utilizados permitiram às agências conceber ou implementar estratégias que melhoraram sua eficiência e eficácia?

Foram vários os recursos internos declarados pelos dois entrevistados para o crescimento das empresas na época, mas os mais destacados nas entrevistas foram comprometimento, inovação e competência.

A busca por características dos recursos que os levam a garantir a vantagem competitiva sustentável levou vários outros autores a identificar, por meio de modelos, as relações entre recurso e vantagem competitiva. Uma vasta gama de definições pode ser encontrada nos trabalhos de Dierickx & Cool (1989), Amit & Shoemaker (1993) e Collis (1995).

e) Quais as principais dificuldades encontradas para a utilização dos recursos identificados e a implantação das estratégias definidas?

No caso das agências, a maior dificuldade foi identificação dos recursos utilizados, uma vez que esta prática não é feita de maneira sistêmica.

f) Que mecanismos de isolamento foram utilizados pelas agências para estabelecer limites de isolamento e competição desses recursos?

Neste caso, os dois entrevistados destacaram a **inovação** como o principal fator para estabelecer as barreiras de entrada de modo a propiciar a proteção e competitividade dos recursos utilizados.

A inovação constante permitiu à ambas, principalmente à agência “A” criar uma série de barreiras frente aos concorrentes, sendo duas delas a velocidade e rapidez com que as campanhas eram criadas e as concorrências ganhas, como também o comprometimento das equipes envolvidas na solução dos problemas. Analisando sob a ótica da RBV, segundo Barney (1991), o pioneirismo das agências em inovar buscando soluções para seus clientes possibilitou a ambas utilizar recursos *imperfeitamente imitáveis* na arena competitiva do mercado de publicidade.

5. SÍNTESE E CONCLUSÕES

Ao se observar os diversos aspectos referentes à literatura e perspectiva da RBV, assim como as inúmeras pesquisas ao longo dos últimos anos, e os próprios casos aqui estudados, reafirma-se a importância da visão estratégica sob o ponto de vista da utilização dos recursos organizacionais.

O resultado desta pesquisa infere que a utilização adequada e a interação dos recursos estratégicos disponibilizados no período de 1999 a 2009 contribuíram para a implantação e consolidação das estratégias estabelecidas e para a obtenção dos resultados apresentados no presente trabalho.

Considera-se também que essa visão não descarta as contribuições da abordagem da análise do mercado em que a empresa atua, e da dependência dos fatores contingenciais determinados pelo ambiente. Ao contrário, nota-se que os fatores contingenciais influenciam decisivamente as escolhas estratégicas de uma empresa, porém não são os únicos elementos que devem ser considerados no processo de formulação das estratégias.

No caso das agências pesquisadas houve comprovação empírica de que a partir dos recursos internos identificados e utilizados pela empresa tornou-se viável a implementação de uma estratégia competitiva que contribuiu decisivamente para um desempenho superior da organização no mercado de medicina diagnóstica

5.1 Limitações da pesquisa

A limitação desta pesquisa está no fato de os dados primários (entrevistas) dependerem da lembrança dos entrevistados, em função do período objeto de estudo, podendo existir desvios 'do que era' para ser recordado pelos entrevistados, com o que realmente foi. Com o objetivo de minimizar as influências do tempo nas respostas dos entrevistados, vale ressaltar que o roteiro de entrevistas baseou-se no protocolo da pesquisa, e na estrutura teórica básica definida. E foram buscadas informações a partir de dados da época, sobre o que já estava intrínseco nas idéias, posições apresentadas, considerações e documentos referentes ao período de reposicionamento estratégico da Companhia. Da mesma forma, a entrevista é geração de dados complementares aos acontecimentos da época em questão.

Outra limitação advém do fato de a utilização do estudo de caso múltiplo ser metodologia de pesquisa qualitativa, e, portanto, não gerar subsídios para quantificar os resultados nem tampouco ter um grau de certeza sobre a abrangência dos resultados. Identifica-se oportunidade para estudos futuros, os quais poderiam avaliar melhor a dinâmica de funcionamento do setor publicitário brasileiro a partir de estudos quantitativos, como por exemplo o método de Campos e Armas da Estratégia.

Por fim, é prudente destacar que esta pesquisa trata de dois casos específicos, impossibilitando generalizações e outras conclusões a partir dos resultados do estudo, mesmo em relação ao setor publicitário.

5.2 Considerações finais

A classificação dos recursos fundamentou-se na orientação inicial de Wernerfelt (1984), segundo o qual todos os recursos derivam de três tipos básicos: financeiros, tangíveis e intangíveis. Adotou-se ainda, como referência desta abertura, a Estrutura *Básica Teórica* de recursos de Barney (1996) como base da análise da organização pesquisada.

Identificou-se que a RBV apresenta-se como alternativa adequada para a definição de novas estratégias competitivas a partir dos recursos estratégicos da empresa.

Como destacado no referencial teórico, um dos objetivos da estratégia empresarial é desenvolver vantagens competitivas para a empresa. Essa vantagem do ponto de vista do cliente deve ter um valor que supere seu custo. Além disto, deve ser rara, difícil de ser imitada e duradoura (Barney, 1995).

Espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor entendimento do que são recursos considerados estratégicos, assim como apresentar, na prática, uma maneira de identificá-los. Acredita-se que a avaliação dos recursos da empresa sob a ótica da RBV pode ser alternativa estratégica aos gestores organizacionais, tanto para a identificação de fontes internas de vantagem competitiva quanto para o conhecimento das necessidades reais de desenvolvimento de novas capacidades e competências na organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R e SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Asset and Organizational Rent. Strategic Management Journal, v.14, n.1, Jan. , 1993, p.33 – 46. 1993

Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.

_____. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

_____. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, Management Science, Vol. 32, No. 10, October, 1986

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, p.99-120, 1991

_____. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New Jersey: Prentice Hall, 2002

BARNEY, Jay. B. et al. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, v.27, n., p. 625, 17 p., 2001.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective of the resource-based view. Journal of Management, v.17, n.6, 2001, p.643.2001.

BARNEY, Jay B., HESTERLY W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. Pearson – Prentice Hall, 2007

BINDER, M. P. Discussão do Modelo Porteriano Através de Críticas, Teoria dos Recursos e o caso GOL. EAESP/FGV, São Paulo, 2003. 187 p.

_____. Recursos e Competências sob Turbulência: Estudo Longitudinal de Três Empresas Aéreas Brasileiras, EAESP/FGV, São Paulo, 2003. 343 p.

BOYD & WESTFALL. Pesquisa Mercadológica. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BRUYNE, P. D. HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M.D. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991, 251 p.

CHATTERJEE, S. & WERNERFELT, B. The Link Between resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 33-48, 1991

COLLIS, D. J. A resource-based-analysis of global competition: the case o bearings industry. *Strategic Management Journal*, v.12, summer, p.49-68. 1991.

COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v.73, n.4, Jul, p.118. 1995

_____. Creating Corporate Advantage, *Harvard Business Review*, Mai-Jun, 1998, p.70-83

CONNER, K.R. A historical comparison of resource-based theory and five schools os thought within industrial oeganizational economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 121 – 154. 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamel S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIERICKX, I. & COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, 1989

DYER J.H, SINGH.The relatonal View: Cooperative Strategy and Sources os Interorganizational Competitive Advantage. *Academy Management Review* 23: 660 - 679, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, Vol. 14, 4, 1989

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000

GODOY, A.S. “A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas”. São Paulo: *Rev. de Administração de Empresas*, v.35. n.4, p.65-71, jul/ago 1995.

Hall, R. The Strategic Analysis Of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, v.13, n.2, Feb92, p.135-144. 1992.

MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. *Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer*. Fortaleza:UECE, 2001.

MAHONEY, J.T e PANDIAN, J.R. The Resource-Based View within the conversation os strategic management. *Strategic Management Journal*, v.13, n.5, Jun 92, p 363 – 380. 1992.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, California: *Jossey Bass Publishers*, 1998.

MILLER, D. e SHAMESI, J. The resource based view of the firm in two environment: the holywood fil studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, v.39, n.3, Jun 96.p.519-543. 1996

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

PENROSE, E. T. *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1959

_____. *A Teoria do Crescimento da Firma*. Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 179-191, 1993

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992

PORTER O'GRADY, T. W. C. *The Leadership Revolution in Health Care: Altering Systems, Changing Behaviours*. Maryland: Aspen Publications, 1995.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May 1990.

REED, R. & DEFILLIPPI,R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.15, p.88-102, 1990.

RICARDO, D. 1982. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 286 p. (Série Os Economistas).

RUMELT, R. P. Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Issue 4, p. 359-369, 1982

_____. Towards a strategic theory of the firm. In *competitive strategic management*, Lamb R (Ed). Prentice Hall: Englewoodclifs, NJ; 556-570, 1984

_____. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v.12, n.3, Mar 91, p.167 – 185, 1991.

STAKE, Robert E. *The case of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995,p. 1-12.

SATO, F. R. L. *Impactos Financeiros e Mercadológicos Causados pela Implantação de uma Unidade Ambulatorial de um Hospital de Grande Porte*, Dissertação de Mestrado EAESP/FGV, 2004

TEECE, D. J., PISANO, G.E. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, Aug97, p.79. 1990.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. & FROHILICH, M. Case Research in Operations Management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, 2002

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180, 1984

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos, 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)