UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

# RECURSOS COMPARTILHADOS: UMA APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS EM UM CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO NO PARANÁ

MARCELO CORREIA ARREBOLA

CURITIBA
2009

# Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

**MARCELO CORREIA ARREBOLA**

# RECURSOS COMPARTILHADOS: UMA APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS EM UM CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO NO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA**
**2009**

## AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Luciana, por quase sempre ter tido paciência e pela confiança e, claro, por me possibilitar uma das maiores alegrias da minha vida;

Aos meus pais, Nélio e Jaci, pelo incentivo e amor em todas as atitudes;

Ao meu irmão, Nélio, meu melhor amigo e grande companheiro de sempre e também à sua família: a Thaís e a Jô pelo apoio e inclusive pela companhia nas correrias das viagens;

Ao meu Avô, Jader Silva Correia, pelas lições de vida;

À minha tia, Jeane, pelo apoio e por acreditar neste objetivo;

Aos grandes companheiros de Mestrado;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela dedicação para este trabalho, compartilhando conhecimentos e ensinamentos teóricos e didático-metodológicos.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Fernando Gimenez; Profa. Dra. Miriam Palmeira; Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira (qualificação), pelas valiosas críticas e imprescindíveis contribuições para elaboração deste trabalho;

Aos professores do Programa que contribuíram para o desenvolvimento teórico-intelectual e para a formação catedrática;

Aos entrevistados que cooperaram com o levantamento dos dados;

À UFPR pela oportunidade.

# DEDICATÓRIA

**Dedico este trabalho a minha família: meus pais, minha esposa e filho ou filha que está a caminho, meu irmão, minha sobrinha Thaís e os saudosos: vô Jader, vô Chico e Netinho.**

**SUMÁRIO**


**1. INTRODUÇÃO ..... 1**
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... 2
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA ..... 2
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA..... 3
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 6

**2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA..... 7**
2.1. CONCEITOS E TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA..... 7
2.2. VANTAGEM COMPETITIVA ..... 9
2.3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS ..... 11
2.4. RECURSOS COMPETÊNCIAS OU CAPACIDADES? ..... 15
2.5. DA ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA À VISÃO BASEADA EM RECURSOS ..... 16
2.6. VISÃO BASEADA EM RECURSOS: A PESQUISA NO BRASIL ..... 21
2.7. TIPOLOGIAS DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS ..... 24
2.7.1. A Tipologia de Barney ..... 25
2.7.2. A Tipologia de Dierickx e Cool ..... 32
2.7.3. A Tipologia de Grant ..... 34
2.7.4. A Tipologia de Peteraf ..... 35
2.7.5. A Tipologia de Collis e Montgomery ..... 36
2.7.6. Comparativo entre as Tipologias ..... 36
2.8. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ..... 38
2.8.1. Fatores de Insucesso das Alianças Estratégicas ..... 41

**3. METODOLOGIA..... 44**
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA..... 44
3.2. CATEGORIAS ANALÍTICAS: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS ..... 45
3.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA ..... 48
3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO ..... 52

**4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... 54**
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: O CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO..... 54
4.2. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS INTEGRANTES DO CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO ..... 56
4.3. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E O COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS ..... 58
4.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS COMPARTILHADOS ..... 64
4.5. CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS QUANTO À TANGIBILIADE E AO DINAMISMO ..... 65
4.6. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS SOB A PERSPECTIVA DA ANÁLISE VRIO: IDENTIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ,,,,,,,,..... 67
4.7. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO EXPLICATIVO ..... 71
4.8. A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA REGIÃO EM RELAÇÃO AO CONDOMÍNIO TECNOLÓGICO ..... 73

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS** ..... 76

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 81

**ANEXOS** ..... 89

## LISTA DE QUADROS


Quadro 1 A Pesquisa sobre RBV no Brasil ..... 22

Quadro 2 Análise VRIO ..... 30

Quadro 3 Comparativo entre a análise VRIO e a tradicional SWOT ..... 31

Quadro 4 Tipologias da visão baseada em recursos *versus* atributos dos recursos ..... 37

Quadro 5 Identificação dos Recursos Compartilhados ..... 64

Quadro 6 Classificação dos Recursos Quanto à Tangibiliade e ao Dinamismo ..... 66

Quadro 7 Adaptação das Questões da Análise Vrio ..... 68

Quadro 8 Potencial de Geração de Vantagem Competitiva ..... 70

Quadro 9 Aporte Teórico Explicativo do Potencial dos Recursos Para a Geração de Vantagem Competitiva Sustentável ..... 72

## LISTA DE SIGLAS

| | |
|---|---|
| **RBV** | Resource Based-view |
| **SWOT** | Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats<br><br>(Forças Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) |
| **VBR** | Visão Baseada em Recursos |
| **V.C** | Vantagem Competitiva |
| **VOIP** | Voice Over Internet Protocol |
| **VPN** | Virtual Private Network |
| **VRIO** | Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização<br><br>Valioso; Raro; Difícil de Imitar; Organizada para explorar (o recurso) |

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de estudar os recursos compartilhados em um Condomínio Tecnológico no Paraná, a fim de identificar qual o potencial desses recursos para a geração de vantagem competitiva. Para isso, foram realizadas 8 entrevistas semi-estruturadas, sendo 5 com os gerentes das empresas integrantes do condomínio, uma com o consultor do grupo e mais 2 com profissionais da região. Além das entrevistas, foram utilizadas as técnicas de observação e análise documental. A pesquisa abrangeu dois níveis de análise: as empresas individualmente e a perspectiva inter-organizacional, compreendendo o condomínio como uma entidade única. A justificativa de se estudar um condomínio tecnológico decorreu da oportunidade de aplicar a visão baseada em recursos sob a perspectiva do compartilhamento de recursos. Nesse sentido, buscou-se verificar as alianças estratégicas existentes e demonstrar suas características inerentes ao compartilhamento de recursos, a fim de descrevê-los sob a perspectiva inter-organizacional e classificá-los quanto à tangibilidade e ao dinamismo, a fim de caracterizar o potencial de geração de vantagem por meio da aplicação da análise VRIO. Observou-se a existência de vários recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável e concluiu-se que pode haver uma relação entre as características de tangibilidade e dinamismo dos recursos e o seu potencial para a geração de vantagem competitiva. Por fim, recomendou-se a realização de outros estudos para que os achados, conclusões e o e o modelo teórico proposto sejam melhor explicados, de modo que permitam compreender as possíveis relações causais entre as teorias abordadas.



**Palavras-chave**: Visão Baseada em Recursos; Recursos Compartilhados; Alianças Estratégicas; Vantagem Competitiva.

**ABSTRACT**

This research intends to identify the shared resources and verify their potential to generate competitive advantage in a technological condominium in Parana. Eight interviews were realized, being 5 with the managers of the companies, 1 with the consultant and 2 with other professionals, and documental analysis and observations were also realized. This research reported two levels of analysis: the organizational perspective and the inter-organizational one. What justify this study is the opportunity to understand the resource-based view under the shared resources perspective, show the characteristics of the resources and classify them in relation to the characteristics of dynamism and tangibility, in order to identify their potential to generate competitive advantage. Finally, suggests the realization of other studies to explore the theoretical model proposed and to study the causal relations among the theories approached in other basis of scientific exploration.

**Key words**: Resource Based View; Shared Resources; Strategic Alliances; Competitive Advantage.

# 1. INTRODUÇÃO

Dentre os escopos das pesquisas em estratégia, a perspectiva proposta a ser desenvolvida neste estudo consiste em estudar a competitividade de forma a direcionar a atuação das empresas em busca de vantagem competitiva sustentável.

Esta proposição se justifica pelo acirramento da competição que originou um paradigma competitivo que compreende a profusão da formação de alianças estratégicas decorrentes da terceirização das atividades-meio e do compartilhamento de recursos (FAULKNER , 1995).

As alianças estratégicas, segundo Yoshino e Rangan (1997), consistem em parcerias que geram benefícios competitivos para os participantes, aumentando a eficácia da estratégia competitiva por meio do intercâmbio mútuo de tecnologias, competências, qualificações e produtos.

Com base nessa definição, este trabalho se propõe a analisar os recursos compartilhados, sob a perspectiva da análise VRIO (BARNEY, 1996) e seus quatro indicadores: Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização; a fim de identificar o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva nas alianças estratégicas estabelecidas em um condomínio tecnológico no noroeste do Estado do Paraná.

Nessa perspectiva, buscou-se compreender o compartilhamento de recursos decorrente das alianças estratégicas estabelecidas no condomínio, por meio da identificação das alianças estratégicas existentes, de modo a descrever suas características e analisar os recursos sob uma perspectiva inter-organizacional.

Posteriormente, os recursos foram classificados quanto à tangibilidade e ao dinamismo e analisados sob a lente teórica da visão baseada em recursos, por meio da aplicação da análise VRIO, a fim de identificar os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva.

Para realização das análises deste estudo, foram utilizados dados secundários e primários, sendo que o levantamento foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, avaliação de materiais impressos e digitais fornecidos pelas empresas e coletados na internet, além de observação direta, o que possibilitou a utilização da técnica da triangulação para verificação dos dados levantados nas entrevistas, com o intuito de minimizar imprecisões e algumas das limitações da presente pesquisa.

A análise dos resultados relativos ao potencial dos recursos suscitou a proposição de um modelo teórico, a ser testado em outros estudos, que pode explicar o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável como decorrente do que Barney (1989) e Dierickx e Cool (1989) classificaram como ambigüidade causal e inter-relacionamento dos recursos.

O modelo proposto remete ao problema de pesquisa formulado a partir da questão-chave proposta por Wernerfelt (1984) quando enfatizou que a visão baseada em recursos se justifica ao responder: em quais circunstâncias um recurso poderia proporcionar retornos acima da média por longos períodos de tempo?

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

**Quais os recursos competitivos compartilhados e como eles contribuem potencialmente para a geração de vantagem competitiva sustentável nas alianças estratégicas de um condomínio tecnológico?**

## 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

### Objetivo Geral

Analisar os recursos competitivos compartilhados, a fim de verificar como contribuem potencialmente para a geração de vantagem competitiva sustentável nas alianças estratégicas de um condomínio tecnológico.

**Objetivos Específicos**

- Caracterizar o condomínio tecnológico objeto deste estudo;

- Descrever as alianças estratégicas estabelecidas no Condomínio Tecnológico e o compartilhamento de recursos;

- Identificar os recursos compartilhados nas alianças;

- Classificar os recursos quanto à tangibilidade e ao dinamismo;

- Analisar as características dos recursos sob a perspectiva da análise VRIO;

- Caracterizar o potencial para a geração de vantagem competitiva dos recursos compartilhados;

- Identificar os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável;

- Verificar a percepção de profissionais da região em relação ao Condomínio Tecnológico e os recursos por ele compartilhados.

## 1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O acirramento da competição entre empresas, resultante do processo de globalização, descrito por Yoshino e Rangan (1997) como um paradigma resultante de um processo que consiste na integração econômica e cultural, no avanço da tecnologia e do conhecimento e na formação de blocos econômicos. Fatores esses que, segundo os autores, propiciaram o surgimento de um fenômeno, denominado triadização, que tem exigido que as empresas estabeleçam alianças estratégicas a fim de minimizar seus riscos, ampliar o acesso e o estoque de recursos, para que sejam capazes de proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Essa concepção explicita a relevância teórica de se estudar a gestão baseada em recursos no âmbito do setor de tecnologia, um dos mais afetados por esse processo, e que, conseqüentemente, está dentre os que desenvolveram maior número de alianças (LORANGE e ROOS 1998).

Desse modo, delineia-se que uma das justificativas teóricas do presente estudo está na contribuição para o entendimento da visão baseada em recursos no contexto das alianças estratégicas, especificamente em um setor tecnológico e sob a perspectiva do compartilhamento de recursos.

Outra justificativa teórica diz respeito às variáveis escolhidas, pois a compreensão da vantagem competitiva baseada no compartilhamento de recursos e suas características pode propiciar a formulação de hipóteses em outras pesquisas, permitindo uma melhor compreensão da relação entre a interação dos recursos, suas características e o potencial de geração de vantagem competitiva, principalmente no modo como o estoque de recursos pode ser gerenciado como fator determinante para a atuação estratégica e a competitividade da organização.

Nesse contexto, a justificativa teórica deste estudo está direcionada à contribuição para o entendimento da vantagem competitiva sob uma perspectiva baseada no compartilhamento de recursos e nas implicações competitivas e estratégicas dele resultantes, a fim de demonstrar que o gerenciamento dos recursos ou do estoque de recursos pode ser o diferencial na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Assim, pode-se concluir que este estudo é capaz de contribuir para proporcionar o aumento da competitividade que pode ser obtido por meio da identificação e gerenciamento dos recursos e da compreensão de como ocorrem suas interações como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Com base nessa explanação, considerando-se que Wernerfelt (1984) já havia apontado que Porter (1980) negligenciou os benefícios provenientes de ligações não financeiras existentes e sendo essa visão a teoria dominante, a visão baseada em recursos pode ser a alternativa fundamental para a competitividade.

Delineia-se, então, uma visão alternativa à teoria da análise estrutural da indústria. Pois, a análise estrutural proposta por Porter (1980,1985), com base no modelo das cinco forças competitivas considera que a estrutura da indústria influencia o desempenho das empresas, pois a natureza da competição estaria diretamente ligada à concentração e ao gerenciamento das cinco forças: fornecedores; compradores; concorrência; novos entrantes; produtos substitutos.

Por outro lado, a visão baseada em recursos enfatiza as diferenças e potenciais individuais de estoque e geração de recurso, evidenciando as diferenças individuais entre as empresas, consoante abordado na obra de Prahalad e Hamel (1990) quando propuseram o conceito de competências essenciais desenvolvidas pelas empresas.

Por sua vez, a justificativa prática desta pesquisa está relacionada ao desenvolvimento estratégico e gerencial das empresas e dos profissionais envolvidos no que concerne à identificação e ao gerenciamento de recursos, assim como no desenvolvimento de competências e habilidades técnicas e pessoais e conseqüentemente das implicações estratégicas e competitivas.

Além disso, destaca-se que os apontamentos em torno de práticas estratégicas, dos indivíduos e recursos envolvidos podem contribuir na identificação das características referentes às relações e à aliança, suas estratégias, seus instrumentos e perspectivas, bem como as habilidades necessárias para o seu pleno gerenciamento e sua efetiva exploração.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a justificativa de se estudar um condomínio tecnológico decorre da oportunidade de compreender a visão baseada em recursos sob a perspectiva do compartilhamento decorrente das alianças estratégicas estabelecidas. Visando, desse modo, identificar as alianças estratégicas existentes e descrever os recursos compartilhados sob a perspectiva inter-organizacional e definir o potencial de geração de vantagem por meio da aplicação da análise VRIO.

Assim, a compreensão prática da visão baseada em recursos pode proporcionar benefícios, tais como: acesso a recursos, gerenciamento e manutenção de estoques de recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, algo que, isoladamente, as empresas não estariam aptas a desenvolver.

Destarte, espera-se que os resultados das investigações relativas a esta pesquisa possam ser proveitosos às organizações que integram o condomínio tecnológico, a fim de proporcionar gerenciamento efetivo dos recursos e que este estudo suscite novas pesquisas em outras bases de exploração científica, explorar as possíveis relações causais possivelmente existentes entre os aspectos teóricos e conceituais abordados, de modo que permita refutar ou ratificar as conclusões relatadas nesta pesquisa, ao contextualizá-las em um universo mais amplo.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos:

O primeiro capítulo aborda a introdução que contextualiza o tema estudo, o problema de pesquisa a ser respondido, os objetivos de pesquisa e as justificativas teórica e prática do estudo.

O segundo capítulo é composto pela revisão teórica e empírica que visa abranger os principais arcabouços teóricos abordados no estudo.

No terceiro capítulo são apresentando os procedimentos metodológicos, relativos: ao tipo de pesquisa, aos níveis de análise, às definições constitutivas e operacionais, e às técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo são descritos os resultados da pesquisa de campo por meio da análise dos dados coletados.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, recomendações e sugestões para outros estudos.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo contempla a revisão das teorias e abordagens que amparam a análise proposta. A princípio, são apresentados os conceitos relativos às teorias de estratégia e vantagem competitiva, seguidos da abordagem conceitual da visão baseada em recursos e suas tipologias, sendo, ao final, relatados os arcabouços conceituais a respeito das alianças estratégicas.

### 2.1. Conceitos e Teorias sobre Estratégia

No entendimento de Ansoff (1991), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Sob outra perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) apontam que a estratégia é um meio de direcionamento da organização que deve conter metas eficientes, políticas mais significativas e programas para atingir as metas, respeitando os limites determinados pelas políticas, a fim de construir uma postura forte, flexível, capaz de alcançar as metas e interagir com o ambiente ao adaptar-se aos oponentes inteligentes.

Sob um ponto de vista condizente, Chandler (1962) relata que a estratégia consiste em determinar os objetivos de longo prazo, bem como os recursos necessários para atingi-los.

Por sua vez, Andrews (1971) conceitua estratégia como um padrão de objetivos, de modo a definir em que negócio a empresa está e o que ela quer ser, propondo os conceitos de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças.

Ao avaliar o entendimento de Porter (1999) quando relata que estratégia consiste em criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades, começa a tomar forma o conceito de Estratégia Competitiva, por ele mesmo anteriormente definido como apenas “dois tipos básicos de vantagem

competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação", ou seja, duas formas diferentes para o conjunto de atividades. (PORTER, 1985, p.11).

Porter (1980) definiu, ainda, estratégia competitiva como sendo um conjunto de ações ofensivas e defensivas capazes de criar uma posição possível de ser defendida, de modo a obter retorno maior sobre o investimento.

Nessa perspectiva, ao considerar as alianças estratégicas, o compartilhamento de recursos e a estratégia colaborativa como formas de estratégia competitiva que visam proporcionar vantagem competitiva, a questão-chave segundo Lorange e Roos (1998) estaria em ponderar se é melhor fazer tudo sozinho ou colaborar com outros agentes econômicos, tendo em mente que a colaboração empresarial pode significar o compartilhamento de atividades e do controle do negócio.

Nesse contexto, Astley (1984) definiu as estratégias colaborativas provenientes das alianças estratégicas como uma forma de gerenciar a dependência da organização, de modo a reduzir as incertezas e a fomentar o desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresas.

Por outro lado, Quince (2001) chama a atenção para a resistência à colaboração devido ao fato de não existirem estudos que comparem detalhadamente negócios individuais e colaborativos e evidenciem que os empreendimentos colaborativos são mais propensos a sobreviver ou a crescer rapidamente.

Além disso, o autor salienta que qualquer forma de colaboração está sujeita a desacordos, disputas e eventual insucesso. Porém, relata que não está totalmente compreendida a extensão do impacto do insucesso de uma cooperação sobre a organização e seu desempenho, o que pode ser um dos fatores que justificam a aversão à cooperação empresarial, consoante relatado na abordagem dos aspectos da confiança apresentados adiante.

## 2.2. Vantagem Competitiva

Segundo Fahy (2000), o estudo da vantagem competitiva está no cerne da literatura sobre gerenciamento estratégico. O autor cita a argumentação de Aharoni (1993) ao relatar que independentemente das diferentes definições do conceito de estratégia, sua essência está na tentativa de uma empresa atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Historicamente, as primeiras referências relativas à vantagem competitiva surgiram na obra de Ansoff (1965) quando este a definiu como a capacidade de perceber de forma pró-ativa e antecipar as tendências do mercado, ajustando as ofertas de acordo com a percepção obtida.

Na opinião de Whittington (1993), a concepção de proeminência da vantagem competitiva provém das origens econômica e militar da literatura sobre estratégia.

O termo Vantagem Competitiva foi popularizado na obra de Porter (1985) que o trazia como objetivo central ao abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico, ou como o próprio autor definiu, como a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média.

Sob outra perspectiva, Fahy (2000) relata que definições claras para o termo são raras e freqüentemente intercambiáveis com conceitos de competências distintivas. Por isso, é necessário avaliar os termos separadamente para se obter uma definição. Pois, vantagem é um conceito relativo que só pode existir em comparação com outro elemento ou com um grupo de elementos.

Nesse contexto, o autor cita que Kay (1993) define o conceito como uma vantagem obtida por uma empresa em relação a outro competidor ou sobre um grupo de competidores dentro de um mercado, um grupo estratégico ou uma indústria.

A este respeito, Fahy (2000) considera que os recursos por si só não conferem vantagem competitiva sustentável, e cita que Williams (1992) ensina que

deve-se gerenciá-los de modo a serem convertidos em algo que represente valor ao consumidor.

Por fim, Fahy (2000) cita o entendimento de Coyne (1986) sobre o conceito de Vantagem Competitiva, o qual considera que uma empresa pode ter diversas vantagens sobre outras, tais como sistema de produção superior, habilidade de oferecer mais serviços aos consumidores, e conclui que as vantagens realmente importantes são as amplamente valorizadas pelos consumidores. Entendimento este condizente com o que Porter (1985) definiu como percepção de valor pelo consumidor quando relatou que os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser. (PORTER,1989)

Na opinião de Barney (1996), uma empresa gera uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que crie valor e não possa ser simultaneamente implementada pelos concorrentes. Com base nesse entendimento, o autor defende que a vantagem competitiva pode ser medida como uma questão de desempenho ao estabelecer os seguintes parâmetros em relação aos concorrentes: *"normal; abaixo do normal; e acima do normal"*, termos esses derivados da microeconomia e que se referem ao nível de desempenho da empresa sob condições perfeitas de competição.

De acordo com essas classificações, ter um desempenho normal significa que o valor criado por uma ao explorar um recurso gera o suficiente para compensar as expectativas dos proprietários dos recursos. Assim, essas empresas serão sobreviventes, obtendo paridade competitiva na indústria.

Quando a exploração dos recursos gera valor abaixo do normal, a empresa recai em uma situação de desvantagem competitiva, estando sob o risco dos proprietários dos ativos procurarem alternativas e migrarem seus recursos para um contexto onde as expectativas de valor são melhores.

Por fim, quando uma empresa gera valor acima do normal, obtém algum tipo de vantagem competitiva. (BARNEY, 1996)

Na visão de Porter (1985), a vantagem competitiva deve ser sustentável, tornando-se a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo. Segundo o autor, ela resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças competitivas (poder de negociação de fornecedores, entrantes em potencial, poder de negociação dos compradores, bens substitutos e concorrência instalada) que compõem a análise estrutural da indústria e estabelecem a lucratividade e a concorrência. (PORTER, 1980)

Porém, Barney (1989) salienta que classificar a vantagem competitiva como sustentável não quer dizer que ela exista para sempre, mas que não pode ser facilmente substituível ou replicável pelos concorrentes, ou seja, não é simplesmente temporária.

De modo semelhante McGrath, MacMillan e Venkataraman (1995) definiram que a sustentabilidade não é relativa a um período de tempo no calendário, nem significa que persistirão indefinidamente, mas, que depende da possibilidade de não replicação estratégica.

Sob uma perspectiva relativa à visão baseada em recursos, Peteraf (1993) salienta que se a vantagem competitiva for proporcionada por um recurso limitado, os ganhos acima da média persistirão, uma vez que a posse de determinado recurso seria o diferencial.

Esses apontamentos justificam o objetivo deste estudo, uma vez que busca-se identificar os recursos compartilhados pelas empresas integrantes condomínio tecnológico em estudo e analisar o potencial para a geração de vantagem competitiva sustentável.

### 2.3. Visão Baseada em Recursos

A visão baseada em recursos é uma teoria que preconiza que as empresas são capazes de gerar vantagem competitiva se possuírem e gerenciarem recursos raros, valiosos e de difícil imitação. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1989)

Fahy (2000) afirma que os estudos relativos à teoria da visão baseada em recursos já haviam contemplado abordagens tanto econômicas quanto de gestão, tornando-se recentemente uma teoria popular a respeito de vantagem competitiva que teve uma explosão de interesse refletida a partir da obra de Wernerfelt (1984), na qual o termo foi cunhado.

A contribuição desses trabalhos estava em explicitar a heterogeneidade das empresas e demonstrar que os ativos e competências das empresas eram fatores tão importantes que por si só poderiam desequilibrar a competição, permitindo ganhos acima da média.

Assim, um competidor poderia obter desempenho acima da média somente se obtivesse recursos superiores e se tais recursos fossem protegidos por mecanismos e barreiras capazes de prevenir sua disseminação pela indústria.

Segundo Fahy (2000), historicamente o potencial dos recursos de uma empresa já havia sido estudado pelos economistas (CHAMBERLIN, 1933; ROBINSON, 1933) e subseqüentemente desenvolvida pelo trabalho de Penrose (1959).

Porém, Wernerfelt (1984) relata que esse último trabalho não recebeu a atenção merecida por ser infeliz ao determinar os exemplos de recursos, tais como habilidades tecnológicas, quando deveriam ser, segundo ele, por exemplo, habilidades pessoais; contatos de mercado; maquinário; procedimentos eficientes; capital etc.

Por sua vez, em sua obra, Chamberlin (1933) citou como exemplo de capacidades-chave: o conhecimento técnico, a reputação, a consciência da marca, a habilidade de trabalho em equipe dos gerentes, além de patentes e registros de marca.

Apesar das críticas ao trabalho de Penrose (1959), uma contribuição foi o fato da autora concluir que uma empresa é mais do que uma unidade administrativa,

sendo também uma coleção de recursos produtivos sobre os quais os diferentes administradores podem tomar as mais variadas decisões.

Com base nessa concepção, a visão baseada em recursos foi estudada por diversos autores (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Dierickx e Coll, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery 1995) como ferramenta de gestão de recursos que visa proporcionar vantagem competitiva sustentável. Tais obras visavam delinear uma perspectiva alternativa em relação à tradicional teoria da análise estrutural da indústria, da qual Porter (1980,1985) é um dos principais expoentes, que considera o desempenho da empresa como resultante da estrutura da indústria na qual está inserida e pela estratégia por ela adotada.

Para Wernerfelt (1984) a visão baseada em recursos tem uma longa tradição, pois historicamente os recursos eram definidos como trabalho, capital e terra. Além disso, a própria concepção tradicional de Andrews (1971) é baseada em termos de posição de recursos da empresa, denominados forças e fraquezas.

A este respeito, Fahy (2000) ressalta que Ansoff (1965) já havia considerado os recursos ao propor sua matriz de diversificação, pois os contemplava às decisões de expansão e diversificação baseadas no equilíbrio entre produtos, competências e investimentos.

Em relação a esse assunto, Grant (1991) contribuiu afirmando que o ressurgimento do interesse acerca dos recursos competitivos, como fonte em potencial para a geração de vantagem competitiva sustentável, surgiu devido à insatisfação em relação à teoria da análise estrutural da indústria, que dominava a literatura sobre estratégia empresarial.

De modo enfático, Collis (1991) definiu a visão baseada em recursos como uma perspectiva que enxerga a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e não com base na atuação produto mercado.

Considerando esse entendimento, Lockett e Thompson (2001) defendem que a visão baseada em recursos encara a empresa como uma coleção de ativos ou recursos, tais como capital, nome da marca, além de outros menos tangíveis a exemplo de rotinas organizacionais e competências.

Nesse contexto, Wernerfelt (1984) propôs analisar a firma sob o ponto de vista dos recursos em vez dos produtos, sendo a principal contribuição da visão baseada em recursos, na opinião de Fahy (2000), a possibilidade de demonstrar como as empresas podem atingir e sustentar vantagens competitivas, pois a teoria sugere que a resposta está na posse de determinados recursos-chave que possuem características de valor ou servem como barreiras à duplicação.

A este respeito, tanto Wernerfelt (1984) quanto Hansen e Wernerfelt (1989) relataram que, de um modo mais formal, os recursos não devem ser considerados como forças e fraquezas, mas sim como tangíveis e intangíveis. Sendo que a partir dessa concepção, delineou-se a classificação dos recursos como tangíveis ou intangíveis e evidenciou-se outro aspecto relevante da teoria, o fato de ser capaz de demonstrar que nem todos os recursos têm igual importância ou mesmo possuem potencial para proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Nessa perspectiva, Hall (1989) contribuiu afirmando que os ativos tangíveis são facilmente mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais, e por isso são fracos de resistência em relação aos esforços de duplicação dos competidores, o que Grant (1991) denominou como transparente, devido à clareza e objetividade com que são demonstrados.

Já os ativos intangíveis, segundo Hall (1989) incluem propriedade intelectual, patentes, registro e reputação da marca, rede de negócios e banco de dados da empresa, ou seja, são os recursos menos visíveis por parte dos concorrentes e dificilmente compreendidos e replicáveis.

Característica essa que Dierickx e Coll (1989) denominaram de estoque de recursos, uma vez que esses recursos possuem uma complexidade e especificidade inerente à acumulação, sendo resistentes aos esforços de imitação e substituição, ao menos no curto prazo.

Outra possibilidade de classificação dos recursos é a distinção entre estáticos e dinâmicos, sendo que os estáticos, segundo Barney (1996) e Hansen e Wernerfelt (1989), são considerados como ativos que têm uma vida útil durante a qual devem ser utilizados e os dinâmicos residem nas capacidades, a exemplo da capacidade de aprender que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

### 2.4. Recursos, Competências ou Capacidades?

Barney (1996) afirma que a literatura busca diferentes nomenclaturas para os recursos, tais como: lógica dominante (PRAHALAD e BETIS, 1986), Competências Essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990) e Capacidades (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Porém, assim como Peteraf (1993), Barney (1996) ressalta que as diferenças entre os termos são sutis e conclui que os recursos de uma empresa incluem os atributos fundamentais de capital financeiro, físico, humano e organizacional.

Ainda segundo o autor, as capacidades incluem somente os atributos internos que permitem à empresa coordenar e explorar seus recursos, sendo que o conceito de competências essenciais fica reservado aos atributos da empresa que permitem conceber e implementar certas estratégias de diversificação corporativa, resultando, segundo Hamel e Prahalad (1990), rápida adaptação às oportunidades de mudança.

De maneira semelhante Stalk, Evans e Shulman (1992) afirmam que os termos competência essencial e capacidade são freqüentemente utilizados como sinônimos, quando deveriam ser complementares, visto que a competência refere-se

à diferenciação tecnológica ou de produção, ao passo que as capacidades são recursos de base que abrangem toda a cadeia de valor.

Enfaticamente, Barney (1996) encerra a discussão afirmando que é pouco provável que um debate a respeito de um atributo particular de uma determinada empresa é um recurso, uma capacidade ou uma competência, será muito valioso na prática para os gestores das empresas.

Nesse contexto, Barney (1996) propõe a seguinte definição: recursos são os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de conceber ou implementar estratégias. E a seguir os classifica em quatro categorias:

1) Financeiros: todas as fontes de recursos financeiros;

2) Físicos: tecnologia, equipamentos, localização;

3) Humanos: eficiência, treinamento, relacionamento, perspicácia individual dos gerentes.

4) Organizacionais: estrutura administrativa, planejamento formal e informal, coordenação, cultura e reputação.

### 2.5. Da Análise Estrutural da Indústria à Visão Baseada em Recursos

Esta seção tem o objetivo de estabelecer um comparativo entre a teoria da análise estrutural da indústria, aqui exemplificada pelo modelo S-C-P e a teoria da visão baseada em recursos, com o intuito de demonstrar as principais aplicações e limitações de ambas.

De acordo com Barney (1996), na década de 1930, a fim de aumentar a competitividade, o governo decidiu determinar as indústrias sobre as quais deveriam ser implementadas algumas regulações. Assim, a fim de auxiliar as políticas

governamentais, alguns economistas propuseram uma abordagem que considerava três aspectos relativos à empresa, capazes de descrever as condições sobre as quais a dinâmica da concorrência perfeita não se desdobraria, os aspectos descritos eram: o ambiente, a estratégia e o desempenho.

Essa concepção enfatizava a barreira de entrada como um adicional à competitividade, pois considerava que as barreiras, quando existentes, dificultam a concorrência perfeita e fazem necessária a intervenção do governo.

Desse modo, a pesquisa estratégica caminhava em busca de maneiras de aumentar a competitividade usando o modelo para descrever os atributos de uma indústria que a tornavam menos competitivas, no intuito de propiciar meios que fizessem com que as empresas obtivessem desempenhos acima da média.

O modelo foi denominado pela sigla SCP que provém das iniciais das três perspectivas de avaliação que o compõem: Structure – Conduct – Performance, as quais foram descritas por Barney (1996):

**Estrutura (da indústria)**: relaciona-se ao número de compradores e vendedores, nível de diferenciação do produto, barreiras de entrada, custo estrutural e integração vertical.

**Estratégia**: refere-se às ações específicas da empresa em uma indústria, a exemplo de comportamento de preço, estratégia do produto, publicidade, P&D e investimentos.

**Desempenho**: relaciona-se ao desempenho individual e da economia como um todo.

Barney (1996) resumidamente conceitua o modelo SCP ao definir que essa concepção preconiza que a estrutura da indústria é composta pela quantidade de empresas e opções de investimentos, além das barreiras de entrada que determinam a estratégia da empresa e conseqüentemente o desempenho obtido. E relata, ainda, que o modelo considera as ameaças como forças que podem aumentar a competitividade e forçar o desempenho a um nível normal.

Em seguida, Barney (1996) aponta também as principais aplicações e limitações do modelo de cinco forças:

**Principais Aplicações do Modelo:**

1) O modelo descreve as principais ameaças;
2) Pode ser usado para caracterizar todas as ameaças na indústria;
3) Pode ser usado para antecipar o nível médio de competitividade em uma indústria.

Segundo Barney (1996), as forças competitivas descrevem processos para indústrias em concorrência perfeita. Quando uma empresa opera em concorrência não perfeita, em que as cinco forças são menos pronunciadas terá maior nível de desempenho.

**Principais Limitações do Modelo:**

1) suposições sobre lucro e entrada;
2) o papel da ineficiência da estratégia;
3) o conceito limitado da heterogeneidade da empresa.

A respeito das limitações do modelo, Barney (1996) relata que a estrutura sugere que a empresa entra motivada por ganhos acima da média, mas as abordagens empíricas têm demonstrado que a entrada está relacionada com o nível de desempenho da empresa na indústria.

O autor salienta, ainda, que o alto desempenho das empresas existentes envia um sinal que opõe a entrada, já que as empresas que possuem uma vantagem competitiva são capazes de encontrar as necessidades dos compradores mais efetivamente e com custo mais baixo, gerando um desempenho acima da média.

Por outro lado, Porter (1991), como um dos principais críticos à visão baseada em recursos, aponta as principais deficiências da visão baseada em recursos e a define como sendo tautológica, ou seja, uma teoria que consiste em dizer sempre a mesma coisa de diversas formas.

Ao enfatizar as críticas, Porter (1991) a descreve como uma visão circular que considera que as empresas obtêm sucesso quando possuem recursos únicos e aponta os seguintes questionamentos críticos: o que é um recurso único? O que o torna valioso? Por que uma empresa seria capaz de criá-lo ou adquiri-lo? O que permite que um recurso retenha seu valor no futuro?

Porter (1991) quer convencer, de modo crítico, que estes questionamentos demonstram uma cadeia de causalidades que a literatura ainda mal começou a explicar.

Porém, Foss (1998) cita que Mosakowski e McKelvey (1997) consideraram que os apontamentos de Porter (1991) não poderiam ser simplesmente encarados como críticas desferidas sob uma perspectiva competitiva e buscaram demonstrar os aspectos tautológicos da Visão Baseada em Recursos (VBR) ao ressaltarem que para aquela teoria os rendimentos são sempre usados como forma de definir os recursos críticos, os quais são identificados em comparação entre empresas bem e mal-sucedidas; além disso, segundo os autores, a importância dos recursos é definida com base em questões que determinam aspectos fundamentais ao ressoar a resposta Sim.

Contudo, Foss (1998) ressalva que essa metodologia de Mosakowski e McKelvey (1997) é inaceitável por ter como pressuposto a visão baseada em recursos como uma teoria infalível, impossível de ser testada (*unfaliable)*. Algo que segundo o autor não é verdade, visto que as variáveis da análise VRIO proposta por Barney (1991) podem ser mensuradas, por exemplo, obtendo informações sobre o custo de imitação, além disso, as estimativas de raridade podem ser obtidas contando os recursos que os concorrentes possuem.

Entretanto, tais informações podem ser utilizadas de modo a explicar como os retornos estão dispersos dentro de uma população de empresas, pois as mudanças nos recursos incorreriam em mudanças na dispersão dos retornos.

Essas considerações demonstram que o teste empírico da visão baseada em recursos não é um problema fundamental. O problema pode estar em uma outra

crítica severa que Porter (1991) faz em relação à VBR, ao afirmar que a teoria negligencia o ambiente.

A esse respeito, Foss (1998) relata que a questão do ambiente realmente é um dos problemas mais sérios da teoria e afirma que a negligência em relação ao ambiente é crítica comum. Porém, o autor aponta que o julgamento deve ser ponderado, pois tanto Dierickx e Cool (1989) quanto Wernerfelt (1984) trataram ao menos parcialmente da questão do ambiente ao abordar que a posição do produto no mercado atua conjuntamente com os recursos únicos para determinar a vantagem competitiva.

A partir desses apontamentos, Foss (1998) conclui que não há dúvida que o ambiente não é tratado em detalhes pela teoria da visão baseada em recursos, o que demonstra que a teoria deve ser aplicável restritamente à empresa e não ao ambiente como um todo. Desse modo, o autor considera que a visão baseada em recursos pode ser útil como uma conexão entre a empresa e o ambiente para analisar o fenômeno ambiental.

Considerando tais críticas, Foss (1998) propõe as possíveis soluções, ao afirmar que se um dos problemas apontados na visão baseada em recursos está na dificuldade de testes empíricos, principalmente em relação à desconsideração relativa aos fatores dinâmicos, a exemplo dos processos de criação de novos recursos, a solução seria desenvolver modelos endógenos de criação de recursos, pois do presente modo, a heterogeneidade é assertiva, negligenciando o dinamismo dos ativos.

Foss (1998) considera que deve ser realizada uma abordagem mais precisa e analítica das competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990) e não apenas citar a criação de recursos, inovação e aprendizado, sob os riscos de se tornar uma teoria formal e totalmente abstrata, afastando-se da realidade gerencial, e portanto, uma teoria superficial em que quase nada alcança o nível analítico.

Como expoentes da visão baseada em recursos como teoria alternativa, Hill e Deeds (1996), consideraram que se a demanda for constante, as diferenças

individuais das empresas seriam os principais determinantes da lucratividade, sendo que a natureza da competição estaria baseada nas diferenças entre as empresas, ou seja, em suas competências. (BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990; DIERICKX e COOL, 1989)

Com base nesses apontamentos, ficam explícitas as divergências entre as teorias, pois, enquanto Porter (1980;1985) considera que a estrutura da indústria em si e seu gerenciamento determinam a competição, Hill e Deeds (1996) e Barney (1989, 1991, 1996) defendem que a eficiência, a competitividade e a conseqüente heterogeneidade das empresas determinam a estrutura da indústria.

Desse modo, a teoria da visão baseada em recursos preconiza que em vez de influenciar a competição, a indústria é influenciada por ela. Fato demonstraco por alguns estudos (Hansen e Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Mauri e Michaels, 1998) que sugeriram que os fatores internos e individuais das empresas como recursos e competências exercem uma influência maior do que os fatores externos, a exemplo da estrutura da indústria.

### 2.6. Visão Baseada em Recursos: A Pesquisa no Brasil

A pesquisa brasileira sobre a teoria da visão baseada em recursos tem sido vasta, conforme relataram Serra, Ferreira e Pereira (2007) ao revisar as publicações realizadas no ENANPAD no período de 1997 a 2006, em um total de 57 artigos, verificaram a contribuição dos estudos brasileiros de estratégia sob a perspectiva da RBV (Resource Based-View).

Esses autores afirmam que os artigos sobre a RBV surgiram a partir de 1999 nos Enanpad, sendo que somente a partir de 2001 os trabalhos passaram a apresentar um número razoável tendo atingido o maior número de publicações no ano de 2005, totalizando 13 artigos.

Assim, os autores concluem que a teoria tomou corpo no âmbito acadêmico e científico nacional somente 15 anos depois do trabalho de Wernerfelt (1984) e mais de 10 anos após o de Barney (1989).

Serra, Ferreira e Pereira (2007) elencaram os autores que publicaram mais de uma vez no Enanpad sobre a visão baseada em recursos, conforme o quadro apresentado a seguir.

| AUTORES | TÍTULO | ANO |
|---|---|---|
| PASCUCCI, L.; CRUBELLATE, J.; GRAVE, P. | Ambiente institucional, recursos e comportamento estratégico: O estudo da verticalização de negócios em uma Unidade Regional da UNIMED. | 2006 |
| ALMEIDA A.; BERTUCCI, J.; BELO, J. | A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. | 2006 |
| KAYO, E.; BASSO, F.; PENNER-HAHN, J. | The value relevance of intangible capabilities deployment: The role of firm life cycle. | 2006 |
| DIAS, A. | Relações entre tamanho, diversificação, gestão de recursos, participação de mercado e desempenho organizacional de companhias brasileiras de capital aberto. | 2006 |
| THOMAZ, J.; LERNER, E.; BRITO, E. | Reputação corporativa: Desenvolvendo uma escala de mensuração. | 2006 |
| DOLABELA, R.; BITENCOURT, C. | A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: Um estudo de caso da vinícola Miolo. | 2006 |
| ALMEIDA, A.; MUNIZ, R. | A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: O papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. | 2005 |
| MEIRELLES, D.; BASSO, L; PACE, E. | Um estudo dos relacionamentos externos da empresa: Uma aplicação da Teoria Baseada em Recursos ao Setor de Software Brasileiro. | 2005 |
| BRITO, E.; CAMPOS, L; BRITO, L.; THOMAZ, J. | Reputação corporativa e desempenho: Uma análise empírica no setor bancário. | 2005 |
| SANTOS, M. E; HEXSEL, A. | A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. | 2005 |
| TONDOLO, V.; BITENCOURT, C. | Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo: O caso CCGL. | 2005 |
| FENSTERSEIFER, J.; WILK, E. | Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: Um estudo no setor vitivinícula do RS. | 2005 |
| DIAS, A.; GONÇALVES, C.; COLETA, K. | Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. | 2004 |
| BRITO, E.; THOMAZ, J.; BRITO, L. | Corporate reputation as a strategic resource. | 2004 |

| | | |
|---|---|---|
| BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. | A consolidação de competências com base em práticas informais: Uma opção estratégica na ação organizacional. | 2004 |
| KOHLS, V.; FENSTERSEIFER, J. | Estratégias competitivas de empresas agroalimentares: Estudos de casos na zona sul do RS. | 2004 |
| PASCUCCI, L.; GRAVE, P.; SILVEIRA, J. | A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: Uma explicação a partir da Visão Baseada em Recursos | 2003 |
| HEXSEL, A. | O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: Uma visão com base em recursos. | 2003 |
| HAYASHI JR, P.; BARANIUK, J.; BULGACOV, S. | Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias: Estudo comparativo de casos. | 2003 |
| WILK, E.; FENSTERSEIFER, J. | Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: Contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. | 2003 |
| BARANIUK, J.; BULGACOV, S. | Conteúdo e recursos estratégicos de empresas novas entrantes provedoras de serviços de comunicação de dados no Paraná. | 2002 |
| WILK, E. | O uso de uma abordagem Resource Based View na formulação de estratégias: O caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. | 2000 |

**QUADRO 1 - A Pesquisa sobre RBV no Brasil**
Fonte: Adaptado de SERRA, FERREIRA e PEREIRA (2007)

Dentre os artigos publicados no Brasil, podem ser destacados os que mais se aproximam da abordagem proposta neste estudo, a exemplo do artigo de Hayashi Jr, Bulgacov e Baraniuk (2003) que abordou a visão baseada em recursos, aplicando-a ao contexto de duas pequenas empresas de massas alimentícias que formaram uma aliança estratégica e o artigo de Baraniuk e Bulgacov (2002), que analisa os recursos estratégicos em empresas provedoras de serviços de comunicação de dados no Paraná.

Destaca-se também o artigo de Carneiro, Silva e Cavalcanti (1999) que apesar de não estar listado na tabela acima, buscou realizar um estudo teórico acerca da RBV tendo como objetivo principal revisar a literatura, a fim de organizar as contribuições relacionadas à teoria, com o intuito de fornecer aos pesquisadores um conjunto de ferramentas de análise da sustentabilidade da vantagem competitiva. Para isso, os autores se utilizaram de conceitos básicos, apresentando algumas tipologias e estabelecendo um comparativo entre o desempenho das empresas e a estrutura da indústria, com o intuito de identificar os determinantes da

sustentabilidade da vantagem competitiva, de modo a compreender a RBV como uma alternativa à tradicional análise estrutural da indústria.

Por fim, outros artigos que se assemelham à pesquisa aqui proposta foram publicados por Wilk (2000) e Wilk e Fensterseifer (2003), tendo abordado as alianças estratégicas no setor vitivinícola da Serra Gaúcha, sob a perspectiva da visão baseada em recursos.

### 2.7. Tipologias da Visão Baseada em Recursos

As tipologias apresentadas a seguir (Barney, 1991; Dierickx e Cool 1989; Grant 1991; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery, 1995) foram definidas com o propósito de elencar as condições e características necessárias que os recursos devem contemplar para serem potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável.

#### 2.7.1. A Tipologia de Barney

Duas tipologias relativas à visão baseada em recurso são credenciadas a Barney: VRIN e VRIO.

O modelo VRIO é considerado uma evolução à proposta inicial VRIN, por abordar os aspectos relativos à organização, conforme explicitado a seguir.

O trabalho de Barney (1991) foi reconhecido por determinar os quatro indicadores empíricos que refletem o potencial de um recurso em gerar vantagem competitiva sustentável.

Primeiramente, o autor definiu os seguintes indicadores para o modelo VRIN, que preconizava que um recurso para ser potencialmente gerador de vantagem competitiva deve ser: Valioso; Raro; Imperfeitamente imitável; Não substituível.

Conforme demonstrado a seguir, ao propor o modelo VRIO, Barney (1996) o estruturou com base em quatro questões: de valor; de raridade; de imitação; e organizacional. Sendo que a resposta para essas questões seria determinante para verificar se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza.

**1) Questão do Valor**: Os recursos e capacidades permitem à empresa responder às ameaças e oportunidades?

Segundo Barney (1996), os recursos valiosos permitem explorar oportunidade e neutralizar ameaças são forças, do contrário são fraquezas. Desse modo, a resposta está na ligação externa relativa a oportunidades e ameaças.

Além disso, os recursos e as capacidades são valiosos somente se reduzirem os custos da empresa ou aumentarem os rendimentos em comparação como se ela não os possuísse. Caso não atendam a esses padrões, serão considerados como fraquezas.

Outra questão abordada por Barney (1996) é relativa às mudanças em recursos de valor, que ocorrem porque um recurso que foi considerado valioso no passado não necessariamente será para sempre.

Essa descontinuidade pode decorrer de mudança de gosto do consumidor ou da estrutura da indústria ou de uma tecnologia que pode tornar uma capacidade ou recurso de menor valor.

Desse modo, uma empresa que não possui recursos de valor para explorar tem duas possibilidades: desenvolver novos recursos e capacidades valiosos ou tentar aplicar as tradicionais e atuais forças de modo diferente.

**2) Questão da Raridade**: Quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?

Barney (1996) salienta que se um recurso é controlado por um grande número de competidores, ele não será fonte de vantagem competitiva. Pois, não adianta ser valioso, mas comum.

Entretanto, isso também não significa que ele não seja importante para o gerenciamento estratégico, pois os recursos valiosos e comuns são importantes para a paridade competitiva.

Outro questionamento é quão raro um recurso deve ser para que seja potencialmente gerador de vantagem competitiva? Barney (1986) responde que depende da situação, haja vista ser fácil perceber que se uma empresa é a única entre uma série de competidores, pode gerar vantagem competitiva. Mas, também pode ser possível para um pequeno número de empresas obterem vantagem competitiva. Todavia, quanto maior o número de empresas detentoras de um recurso ou capacidade em particular, menor o potencial de gerar vantagem competitiva.

Com base nessa explanação, o autor defende que recursos valiosos e raros têm potencial gerador de vantagem competitiva temporária.

**3) Questão da (In)Imitabiliade**: As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem?

Segundo Barney (1996), os recursos e capacidades valiosos serão fontes de vantagem competitiva sustentável somente se os concorrentes não puderem imitá-lo ou se enfrentarem desvantagem de custo para replicá-lo. Portanto, se os competidores não enfrentarem desvantagem de custo para replicação, obterão paridade competitiva.

A esse respeito, Barney (1996) cita duas formas possíveis de imitação: duplicação direta e substituição e ressalta que se o custo de duplicação for maior que

o custo de desenvolver recursos e capacidades, então essa vantagem será sustentável. Pois, se os recursos não tiverem substitutos ou se for mais caro adquirir os substitutos do que os recursos originais, a vantagem competitiva também será sustentável.

**Desvantagens de Custo na Imitação de Recursos:** Barney (1996) aponta quatro possíveis desvantagens de custo na imitação de um recurso.

**a) Condição histórica única**: pode ser que a empresa consiga desenvolver um recurso particular a custo baixo dependendo de certa condição histórica. Há pelo menos duas maneiras que a condição histórica única pode dar vantagem competitiva sustentável à empresa:

1) o fato de a empresa ser a primeira na indústria a reconhecer e explorar a oportunidade, obtendo assim uma ou mais vantagens do primeiro a se mover;

2) ter havido um evento anterior na evolução de um processo que causou efeitos em eventos subseqüentes, ou seja, a aquisição de um recurso pelo qual ainda não se conhecia claramente o real valor futuro. Contudo, quando o valor futuro for o real, a empresa que quiser adquiri-lo terá que pagar o valor total já conhecido.

**b) Ambigüidade Causal**: esta condição também foi descrita por Dierickx e Cool (1989) quando relataram que tal desvantagem ocorre quando os concorrentes não conhecem a relação entre os recursos e capacidades controlados pela empresa na geração de sua vantagem competitiva. Quando os gerentes dos concorrentes reconhecem a relação, estão aptos a compreender quais recursos e capacidades deveriam copiar ou procurar outros recursos substitutos. Nesta situação, caso não haja alta desvantagem no custo de imitação, não haverá mais vantagem competitiva, mas paridade competitiva.

A ambigüidade causal, segundo Barney (1989) pode ser decorrente de três motivos:

1) Pode ser que os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva sejam parte da experiência do dia-a-dia dos gerentes da empresa e os gerentes dos concorrentes não o reconhecem. Esta possibilidade decorre, segundo Barney (1996), do que Itami (1987) denominou de ativos intangíveis, a exemplo de recursos organizacionais como grupo de trabalho, cultura organizacional e relacionamento com o consumidor.

2) Os gerentes podem ter múltiplas hipóteses de gerenciamento de recursos e capacidades que permitem à empresa ganhar vantagem competitiva, mas não são capazes de determinar quais recursos isolados ou combinados atualmente criam vantagem competitiva.

3) Pode ser que não sejam poucos recursos que criam vantagem competitiva, mas milhares de atributos organizacionais. Dierickx e Cool (1989) enfatizam a importância de combinar ativos com eficiência como barreira à imitação, considerando que muitas vezes, o resultado da vantagem competitiva provém de numerosas pequenas decisões e não de poucas grandes decisões.

**c) Complexidade social**: pode ser um complexo fenômeno social sobre o qual a empresa tem influência e tem habilidade para gerenciar. Quando a vantagem competitiva decorre desta complexidade social, a imitação fica significativamente limitada. Pois, os esforços para influenciar esses fenômenos são muito caros, além disso, é preciso saber se o fenômeno é natural ou criado pela empresa.

A respeito dessa característica, Barney (1996) relata que uma grande variedade de recursos pode ser socialmente complexa e cita os seguintes exemplos: relação interpessoal entre gerentes, a cultura da empresa e a reputação perante compradores e vendedores.

A seguir, o autor salienta que é interessante notar que o esforço para imitar tecnologia física não enfrenta a mesma desvantagem de custo quanto a tentativa de imitar um fenômeno social complexo. A interação entre recursos físicos e socialmente complexos é o cerne de muitas dificuldades que as empresas

americanas têm tido para imitar o sucesso produtivo dos japoneses. A tecnologia física avançada com computadores e robôs por si só não assegura alta qualidade e baixo custo, pois os recursos físicos devem ser parte de um sistema socialmente complexo de produção. Desse modo, pode-se concluir que capacidades e recursos socialmente não complexos podem criar desvantagem competitiva.

**d) Patentes**: as patentes podem criar altos custos de imitação. Contudo, existe o risco de baixarem os custos de imitação mais do que aumentar porque para obtê-la os fabricantes têm que revelar informações significativas sobre o produto. A tecnologia patenteada não está imune à imitação de custo baixo, pois as patentes podem até restringir a duplicação por certo tempo, mas não substituições ou tecnologias equivalentes.

Barney (1996) cita que tal questão leva a Sony a buscar características únicas para seus produtos o que proporciona vantagem competitiva ao menos temporária. E com diversas introduções subseqüentes de produtos, a Sony consegue obter vantagem competitiva sustentável.

**4) Questão da Organização**: A empresa está organizada para explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?

Barney (1996) afirma que vários componentes são importantes para a questão organizacional, incluindo estrutura formal de informação, gerenciamento de sistemas de controle e políticas de compensação.

Esses componentes complementares isolados limitam a capacidade de gerar vantagem competitiva, mas combinados com outros recursos e capacidades são potencialmente geradores de vantagem competitiva.

O autor representa as quatro perspectivas da sua tipologia por meio do quadro a seguir.

| Características do Recurso | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Valor** | **Raridade** | **Difícil imitação** | **Explorado pela organização** | **Implicações competitivas** | **Performance econômica** |
| Não | - | - | Não | Desvantagem competitiva | Abaixo do normal |
| Sim | Não | - | | Igualdade competitiva | Normal |
| Sim | Sim | Não | | Vantagem competitiva temporária | Acima do normal |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável | Acima do normal |

**QUADRO 2 - Análise VRIO (BARNEY,1991)**
Fonte: Adaptado de Barney, 1991

O quadro 2 apresenta o modelo VRIO explicitando a afirmação de Barney (1996) que a eficiência da organização é um fator de ajuste do esquema, pois quando alcançada proporciona uma vantagem competitiva sustentável.

Isso significa que se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar, então a capacidade organizacional de exploração deste recurso terá como implicação competitiva e de performance econômica, respectivamente, a geração de vantagem competitiva sustentável e o desempenho acima do normal.

Assim, os recursos podem ser classificados como forças ou fraquezas, dependendo de suas características em relação à Análise VRIO, conforme explicitado no quadro 3, que estabelece a relação entre as análises VRIO e a tradicional análise SWOT, cuja sigla é resultante do acróstico: ***S**trengths; **W**eaknesses; **O**pportunities; **T**hreats* (forças fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma metodologia de avaliação de posição competitiva em um mercado, ou seja, um método de análise de cenários proposto por Andrews (1971).

| Características do Recurso ou Capacidade | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Valor** | **Raridade** | **Difícil imitação** | **Explorado pela organização** | **Força e fraqueza** |
| Não | - | - | Não | Fraqueza |
| Sim | Não | - | ↓ | Força |
| Sim | Sim | Não | | Força e competência distintiva |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Força e competência distintiva sustentável |

**QUADRO 3 - Comparativo entre a análise VRIO (BARNEY, 1991) e a tradicional SWOT (ANDREWS, 1971)**
Fonte: Adaptado de Barney, 1991.

No quadro 3 a análise SWOT é abordada por Barney (1991) de maneira comparativa à análise VRIO, por ele proposta, resultando quatro situações descritas a seguir:

1) um recurso não valioso é uma fraqueza na análise SWOT, por isso, explorá-lo aumentará o custo e diminuirá a rentabilidade, ocasionando desvantagem competitiva;

2) Se um recurso é valioso e não é raro, explorá-lo ocasionará paridade competitiva, não explorá-lo ocasionará desvantagem competitiva, uma vez que os concorrentes também o possuem. Assim, é considerado como força na Análise SWOT;

3) Quando o recurso é valioso e raro, mas não é difícil de ser imitado, explorá-lo irá gerar vantagem competitiva temporária, pois rapidamente será replicado. Desse modo, este recurso é considerado como uma força e competência distintiva temporária;

4) Por sua vez, o recurso valioso, raro, difícil de ser imitado e plena e adequadamente explorado irá gerar vantagem competitiva sustentável e ganhos acima da média, já que as tentativas de imitar e explorar estes recursos não resultarão ganhos acima da média, devido aos altos custos de imitação. Assim, estes recursos são considerados como forças e competências distintivas sustentáveis na análise SWOT (BARNEY, 1991).

### 2.7.2. A Tipologia de Dierickx e Cool

Dierickx e Cool (1989) propuseram que os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável devem ser:

- Não comercializáveis: não podem ser facilmente adquiridos no mercado, devendo ser construídos e acumulados internamente, uma característica semelhante ao que Grant (1991) classificou como não transferíveis.

- Não imitáveis: não podem ser facilmente imitados ou replicados;
- Não substituíveis: não podem ser facilmente substituídos por outros recursos.

Segundo os autores essas características devem ser garantidas por barreiras à imitação, que podem surgir por meio de:

- Deseconomias por compreensão de tempo: segundo os autores, as empresas que investirem por um longo período em pesquisa e desenvolvimento poderão obter maior acúmulo de know-how e inovações do que uma empresa que venha a investir um grande volume de recursos a fim de recuperar a defasagem em um curto espaço de tempo;

- Eficiências por massa de recursos: ocorre quando a empresa já possui certo rol de recursos, know-how e competências, estando mais apta a prospectar, desenvolver e explorar novos recursos;

- Inter-relacionamento entre recursos: ocorre quando determinado recurso depende da existência de outro recurso;

- Não erosão dos recursos: não podem se tornar obsoletos rapidamente;

- Ambigüidade causal: ocorre quando algum recurso ou competência resulta da inter-relação entre outros recursos, sendo dificilmente replicável.

Quando Dierickx e Coll (1989) tratam das deseconomias por compreensão de tempo, enfatizam a importância da acumulação de recursos e competências por desenvolvimento interno, devido ao perfil inovador que a empresa desenvolve e à dificuldade de imitação ou substituição por parte dos concorrentes, o que ocorre em razão das peculiaridades do desenvolvimento serem por eles desconhecidas, uma característica que Itami (1987) classificou como ativos invisíveis ou intangíveis.

A ambigüidade causal também foi abordada por Reed e DeFillippi (1990) quando propuseram três condições que individualmente ou em conjunto poderiam proporcioná-la:

- Conhecimento tácito: é o conhecimento de difícil replicação, o que Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram como subjetivo, de difícil mensuração, simultâneo e que decorre da experiência e prática.

- Complexidade: decorre da sinergia resultante da inter-relação de diversos recursos, dificultando a compreensão do processo de geração de vantagem competitiva e conseqüentemente a imitação.

- Especificidade dos ativos: relaciona-se ao uso peculiar de cada ativo, de modo concernente à classificação de especificidade na tipologia de Grant (1991), apresentada a seguir.

### 2.7.3. A tipologia de Grant

De modo semelhante a Dierickx e Cool (1989), Grant (1991) também propôs um modelo que considera os recursos como:

- Duráveis: não podem ter rápida obsolescência;

- Não transparentes: difíceis de serem reconhecidos e replicados.

- Não transferíveis: não estão disponíveis para aquisição do mercado, exceto em condições desvantajosas. O autor elenca cinco razões possíveis para a não transferibilidade:

  1. Imobilidade Geográfica: alto custo para deslocamento de equipamentos ou pessoal altamente especializado;

  2. Informação Imperfeita: os concorrentes não conseguem avaliar o real potencial de geração de valor do recurso;

  3. Especificidade dos Recursos: recursos específicos de uma empresa, não geram valor fora dela;

  4. Imobilidade das Capacitações: as capacitações são provenientes de um conjunto de recursos, tornando-se menos móveis do que os recursos individualmente.

  5. Não replicáveis internamente: não podem ser desenvolvidos ou produzidos internamente pelos concorrentes.

### 2.7.4. A tipologia de Peteraf

Quatro condições foram definidas por Peteraf (1993) para geração de vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, devem ocorrer simultaneamente:

- Posse de recursos superiores em relação aos concorrentes: os recursos devem ser não-móveis ou de difícil mobilidade, além de escassos;

- Limitações ex-post à competição: decorre das impossibilidades de imitação e substituição, provenientes de: direitos de propriedade; mecanismos de isolamento como custos de mudança, economias de escala etc; e ambigüidade causal conforme descrita por Dierickx e Cool (1989)

- Limitações ex-ante à competição: decorre da possibilidade de aquisição de recursos em condições vantajosas, de modo que os custos de aquisição sejam menores do que os resultados por eles proporcionados.

- Mobilidade imperfeita: ocorre devido à imobilidade relatada por Grant (1991) quando este autor trata da não transferibilidade.

### 2.7.5. A Tipologia de Collis e Montgomery

A proposta de Collis e Montgomery (1995) sugere que para um recurso ser potencialmente gerador de vantagem competitiva ele deve passar por cinco testes:

- Não ser imitável: condizente com as tipologias já citadas, esta característica considera que o recurso não pode ser facilmente copiado;

- Ter durabilidade: não pode ser rapidamente depreciável, ou seja, não pode tornar-se obsoleto em um curto período de tempo;

- Ter apropriabilidade: consiste em verificar quem pode captar o valor do recurso, pois a captação deste valor deve ser adequada e unicamente para a empresa detentora do recurso, sendo uma característica condizente com a especificidade descrita por Grant (1991).

- Não ser substituível;

- Ter superioridade competitiva: consiste em avaliar se o recurso realmente é o melhor em relação aos competidores, tal avaliação se baseia em dados de mercado.

### 2.7.6. Comparativo entre as Tipologias

O quadro comparativo foi proposto com o intuito de justificar a utilização da Tipologia de Barney (1991) nas análises realizadas neste estudo de caso, tendo em vista que aquela proposição, de certa forma, engloba todos os outros indicadores descritos pelos outros autores. Pois, a partir da análise dos indicadores elencados nas outras tipologias revisadas, pode-se concluir que um recurso é raro e inimitável também será intransferível e não comercializável, na linguagem dos demais autores. Ademais, subentende-se que se o recurso for plenamente explorado pela organização também será apropriável e, principalmente, pode-se subsumir que o recurso terá superioridade competitiva se possuir as quatro características elencadas na tipologia VRIO.

Desse modo, demonstra-se que as tipologias revisadas utilizam nomenclaturas diferentes para descrever características semelhantes, o que justifica a opção pela Tipologia de Barney, consoante demonstrado no Quadro 4. a seguir.

| Características e Atributos dos Recursos | Dierickx e Cool (1989) | Barney (1991) | Grant (1991) | Peteraf (1993) | Collis e Montgomery (1995) |
|---|---|---|---|---|---|
| Valioso | | **SIM** | | | |
| Raro | | **SIM** | | **SIM** | |
| Não imitável ou replicável | **SIM** | **SIM** | **SIM** | **SIM** | **SIM** |
| Insubstituível | **SIM** | **SIM** | | **SIM** | **SIM** |
| Durável | | | **SIM** | | **SIM** |
| Não Transferível | | | **SIM** | **SIM** | |
| Não Comercializável | **SIM** | | **SIM** | | |
| Apropriável | | | | | **SIM** |
| Superioridade Competitiva | | | | | **SIM** |

QUADRO 4 - **Tipologias da visão baseada em recursos *versus* atributos dos recursos.**
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.8. Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica, segundo Teece (1992), é um acordo em que dois ou mais parceiros unem todas as suas capacidades e dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, coordenando suas atividades.

Para Yoshino e Rangan (1997) uma aliança estratégica é uma parceria que gera benefícios competitivos para os participantes, aumentando a eficácia da estratégia competitiva por meio do intercâmbio mútuo de tecnologias, competências, qualificações e produtos.

As pesquisas sobre alianças estratégicas surgiram a partir dos estudos de redes de empresas que, segundo Cravens, Piercy e Shipp (1996), começaram na Europa na década de 70, sendo disseminadas para os Estados Unidos a partir da década de 80.

Tal desenvolvimento histórico levou Ohmae (1989) a afirmar àquela época que as empresas estavam começando a aprender o que as nações há muito já sabiam: que é melhor não estar sozinho em um ambiente complexo e incerto e repleto de oponentes perigosos.

Desse modo, o paradigma das redes de empresas pode ser compreendido como uma estratégia organizacional em resposta ao dinamismo ambiental que pressiona e incentiva a desagregação das atividades não essenciais dos negócios para parceiros especializados, por meio de alianças (CRAVENS, PIERCY E SHIPP, 1996).

Nesse contexto, Faulkner (1995) afirma que o fenômeno das alianças estratégicas tomou forma quando se iniciaram as terceirizações das atividades-meio das empresas, que passaram a se dedicar as suas competências essenciais.

As abordagens relativas às redes de empresas destacam a busca pela sobrevivência e a competitividade interativa. Pois, a formação de alianças tem auxiliado, principalmente, as empresas de pequeno e médio portes a vencerem barreiras de crescimento por meio da ampliação de suas capacidades e recursos e dos mercados atendidos. (CASTELLS, 2002)

Assim, os sistemas colaborativos tendem a se tornar importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial inovativo, contrapondo-se ao modelo histórico de desenvolvimento adotado que privilegiava a firma individual. (ALBAGLI, MACIEL, 2002).

Destarte, diante de uma nova concepção de competitividade e desenvolvimento provinda da formação de alianças, Hall (2004) afirma que nenhuma organização individualmente é capaz de gerar todos os recursos que necessita e que

nem toda a atividade pode ser realizada somente internamente de maneira isolada e independente.

Desse modo, as organizações passam a depender do seu ambiente e de outras organizações como forma de obter acesso aos recursos necessários, ampliando a dependência por recursos coletivos.

Em decorrência desse fato, a atenção está direcionada à necessidade de ajustar as respectivas estratégias entre os parceiros para que o relacionamento contribua positivamente para o alcance dos objetivos de cada uma das partes. (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; HALL, 2004)

Nesse contexto, Weissenberger-Eibl e Koch (2006) salientam que, a partir do desenvolvimento das relações nas alianças estratégicas, evidenciou-se um relacionamento paradoxo denominado Coopetição, que ocorre quando duas empresas colaboram e competem entre si. A esse respeito, os autores relatam, ainda, que o fator que impulsiona este comportamento é a heterogeneidade dos recursos, ou seja, quando cada competidor obtém determinado recurso que é melhor utilizado se agregado a um recurso específico de outro competidor.

Isso demonstra que as empresas podem obter acesso a recursos estratégicos desejados por meio de alianças com empresas que possuem capacidades complementares ou mesmo aumentando sua capacidade junto a empresas com recursos similares. (Nohria, Garica-Pont, 1991; Child, Faulkner e Tallman, 2005)

Nessa perspectiva, com o intuito de conceituar as alianças estratégicas, Yoshino e Rangan (1997) definiram que elas devem possuir simultaneamente três características:

1) duas ou mais organizações que se unem para alcançar um conjunto de objetivos e metas em comum e permanecem independentes depois da formação da aliança;

2) As empresas aliadas compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;

3) As empresas contribuem de forma contínua em uma ou mais áreas estratégicas essenciais, a exemplo de tecnologia, processos, produtos etc.

Com base nesse conceito Yoshino e Rangan (1997) realçam o aumento da eficácia da estratégia competitiva como benefício competitivo proveniente das alianças.

De modo similar, Hamel, Doz e Prahalad (1989) e Ohmae (1989), relatam que essas relações ajudam as empresas participantes a compartilhar e minimizar riscos e conservar recursos, além de contribuirem para a criação de novas competências.

Bengtsson e Kock (2000) também apontam alguns benefícios provenientes da cooperação:

1) os custos de desenvolvimento de novos produtos podem ser divididos entre os colaboradores;

2) os *lead times* (ciclos) são encurtados;

3) cada agente pode contribuir com sua competência essencial.

Sob outra perspectiva, Mohr e Speakman (1994) salientam que apesar dos benefícios potenciais, o compartilhamento de metas e o elevado grau de interdependência estão presentes nas alianças estratégicas, o que representa um alto custo do relacionamento decorrente da negligência da empresa em desenvolver competências internas essenciais.

Neste contexto, Lorange e Roos (1998) concluem que as alianças estratégicas devem ser baseadas em confiança, comprometimento e cooperação mútua de modo que não propicie o surgimento de oportunismos.

De acordo com Williamson (1993), a cooperação é vista como um resultado da avaliação do risco associado ao comportamento oportunista da outra parte, visto que a retaliação em resposta ao oportunismo extermina os possíveis benefícios potencialmente provenientes do relacionamento. Assim, o autor enfaticamente nega o papel da confiança na cooperação econômica, pois para ele o termo confiança calculada é uma contradição. Pois, considera que a confiança não é algo calculável, devendo ser reservada a relacionamentos especiais como: familiares, amigáveis e amorosos, não sendo apropriada para relações comerciais que exigem, segundo Quince (2001), um tipo de envolvimento relacional extremo.

Além dos aspectos relativos à confiança, outros fatores também são determinantes para o desenvolvimento e manutenção das alianças estratégicas, consoante relatado nos fatores de insucesso abordados a seguir.

### 2.8.1. Fatores de Insucesso nas Alianças Estratégicas

Em relação aos fatores que podem levar ao insucesso das alianças, Duysters, Kok e Vaandrager (1999) descreveram os mais importantes, baseando-se nas pesquisas de 16 autores que efetivamente analisaram os motivos, dentre os quais são abordados os seguintes:

1) Objetivos e metas divergentes e ausência de estratégia clara: como já haviam salientado Mohr e Speakman (1994), o comprometimento relativo às metas deve estar presente e expresso, mesmo que isso represente um custo do relacionamento. Tal fato também é descrito por Dwyer, Schurr e Oh (1987) quando salientam que sempre haverá custos e benefícios bilaterais;

2) Problemas entre sócios como falta de compromisso de uma das partes ou entre as partes, ou ainda problemas de relacionamento entre os participantes. Duysters, Kok e Vaandrager (1999, p.21) salientam que “a escolha do parceiro é um fator importante que afeta o desempenho da aliança” e complementam que existe risco se esta escolha for baseada simplesmente no tamanho ou na contribuição financeira da empresa para a aliança estratégica, pois também devem ser

considerados outros fatores, a exemplo de habilidade técnicas, tecnologias e mercado.

3) Relacionamento desigual ou improdutivo: decorre do relacionamento que não represente contribuição mútua entre uma empresa forte e uma fraca ou entre empresas fracas. Pode causar aprendizado desigual ou mesmo assimetria de benefícios ou riscos.

4) Falta de confiança no compartilhamento de informações: Dwyer, Schurr e Oh (1987) classificaram o fator confiança como imprescindível para um relacionamento. Canon e Perrault (1999) citam alguns autores a fim de demonstrar a importância atribuída à troca de informações, a exemplo de Mohr e Nevin (1990) que a consideram como o canal central do desempenho; Morgan e Hunt (1994) a encaram como um pré-requisito para construir a confiança; e Anderson e Weitz (1992) a relatam como um fator que atua para aumentar o comprometimento entre as partes.

5) Fracasso em atingir objetivos e metas estabelecidos: Canon e Perrault (1999) relatam que a confiança, a incerteza, a dependência, o desempenho e os resultados influenciam fortemente as relações.

6) Não evolução da aliança: Considerando o processo de cinco fases do desenvolvimento de relacionamentos proposto por Dwyer, Schurr e Oh (1987) que contempla: Consciência; Exploração; Expansão; Comprometimento; e Dissolução; os autores relatam que nem todos os relacionamentos chegam à expansão ou se tornam sólidos na fase de comprometimento, tornando-se dissolutos na exploração ou mesmo antes dela.

7) Culturas incompatíveis: Duysters, Kok e Vaandrager (1999) relacionam tanto aspectos relativos à nacionalidade quanto à cultura corporativa, como exemplos de barreiras culturais.

8) Discordâncias relativas a aspectos financeiros: decorrentes do não comprometimento mútuo e do risco de haver interesses nos mesmos mercados.

Da análise dos fatores supra mencionados e das tipologias descritas no tópico anterior, pode-se concluir que as alianças estratégias decorrem de tanto de ponderações de cunho estratégico-mercadológico, a exemplo de metas e objetivos comuns, exploração de mercados novos e atuais para a obtenção de vantagem competitiva como descrito na matriz de Ansoff (1965), lucratividade, a terceirização de atividades meio, além de competitividade e sobrevivência, quanto de aspectos relativos à confiança, consoante abordado por Lorange e Roos (1998) quando relataram que a colaboração empresarial pode significar o compartilhamento de atividades, mas também do controle do negócio.

# 3. METODOLOGIA

O método na visão de Dencker e Da Via (2001) orienta a seleção dos procedimentos de pesquisa a serem seguidos. Em uma explanação semelhante, Rudio (1978) argumenta que o método serve de guia para o estudo sistemático de compreensão e busca da solução de outro pressuposto, e que o problema é o caminho a ser percorrido do começo ao fim, sendo demarcado por fases e etapas e técnicas que, segundo Dencker e Da Via (2001), referem-se aos procedimentos concretos empregados para levantar dados e informações necessários para esclarecer o problema.

Em outra perspectiva, Severino (2002) afirma que o trabalho de natureza científica deve ter o objetivo de demonstrar o desenvolvimento de um raciocínio lógico. Pois, a ciência surge unicamente como resultado da articulação do lógico com o real, ou seja, nasce do imbricamento fundamental entre a teoria e a realidade, uma vez que só a teoria pode dar valor científico a dados empíricos e ela só gera ciência se estiver articulada com os dados.

Considerando esses apontamentos, este capítulo destina-se a delinear as questões de pesquisa provenientes da análise dos objetivos e estabelecer aspectos referentes ao projeto tais como: questões de pesquisa; procedimentos; técnicas; instrumentos de coleta; e métodos de pesquisa.

## 3.1. Questões de Pesquisa

- Como se caracteriza o condomínio tecnológico?

- Quais as alianças estratégicas estabelecidas no Condomínio Tecnológico e como são compartilhados os recursos?

- Quais são os recursos compartilhados?

- Quais as características dos recursos quanto à tangibilidade e ao dinamismo?

- Quais as características dos recursos sob a perspectiva da análise VRIO?

- Qual o potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos compartilhados?

- Quais são os recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável?

- Qual a percepção de outros profissionais externos em relação ao Condomínio Tecnológico e aos recursos por ele compartilhados?

### 3.2. Categorias Analíticas: Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO)

#### a) Visão Baseada em Recursos

**DC:** A visão baseada em recursos é uma teoria que preconiza que as empresas são capazes de gerar vantagem competitiva se possuírem e gerenciarem recursos raros, valiosos e de difícil imitação. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1989)

Em outras palavras, Barney (1991) e Fahy (2000) relatam que a visão baseada em recursos considera que a vantagem competitiva pode ser proporcionada pela posse de determinados recursos-chave que possuem características de valor ou servem como barreiras à duplicação. (BARNEY, 1991; FAHY, 2000)

**DO:** A visão baseada em recursos foi aplicada por meio de observação e entrevista semi-estruturada, considerando-se as características dos recursos em relação à analise VRIO, tanto em nível organizacional quanto inter-organizacional.

**b) Alianças Estratégicas**

**DC:** Para Yoshino e Rangan (1997) uma aliança estratégica é uma parceria que gera benefícios competitivos para os participantes, aumentando a eficácia da estratégia competitiva por meio do intercâmbio mútuo de tecnologias, competências, qualificações e produtos. Segundo Teece (1992), as alianças estratégicas como um acordo em que dois ou mais parceiros unem todas as suas capacidades e dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, coordenando suas atividades.

**DO:** As alianças estratégicas foram identificadas por meio de observação e entrevista semi-estruturada, pretendendo-se observar os aspectos de contribuição mútua, o nível de independência e a contribuição estratégica individual e inter-organizacional.

**C) Recursos Competitivos**

**DC:** Barney (1996) define que recursos são os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de conceber ou implementar estratégias. E os classifica em quatro categorias: Financeiros; Físicos; Humanos; e Organizacionais.

**DO:** Os recursos competitivos foram identificados sob as perspectivas organizacional e inter-organizacional, a fim de se compreender como são compartilhados de modo a proporcionar vantagem competitiva e quais são potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável. Para isso, foram classificados quanto à tangibilidade e ao dinamismo e analisados com base nos indicadores relativos à Análise VRIO, proposta por Barney (1991), sendo que os dados para estas análises foram obtidos por meio de observação e entrevistas semi-estruturadas.

**D.1) Tangibilidade dos recursos**

**DC:** a tangibilidade dos recursos refere-se à seguinte classificação de Hall (1989): os recursos tangíveis são facilmente mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais, e por isso são fracos de resistência em relação aos esforços de duplicação dos competidores, o que Grant (1991) denominou de transparente devido à clareza e objetividade com que são demonstrados.

Já os intangíveis, segundo Hall (1989) incluem propriedade intelectual, patentes, registro e reputação da marca, rede de negócios e banco de dados da empresa. Tais recursos caracterizam-se por serem dificilmente copiados pelos competidores.

**D.2) Dinamismo dos recursos**

**DC:** Os recursos podem ser distintos entre estáticos ou dinâmicos, sendo que os estáticos são considerados como ativos que tem uma vida útil durante a qual deve ser utilizado e os dinâmicos residem nas capacidades a exemplo da capacidade de aprender, que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos. Pode ser que os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva sejam parte da experiência do dia-a-dia dos gerentes da empresa e os gerentes dos concorrentes não o reconhecem. Essa possibilidade decorre, segundo Barney (1996), do que Itami (1987) denominou de ativos intangíveis, a exemplo de recursos organizacionais como grupo de trabalho, cultura organizacional e relacionamento com o consumidor.

**DO:** A tangibilidade e o dinamismo dos recursos foram identificados por meio de observação e entrevista semi-estruturada, pretendendo-se observar quais as características acima descritas são predominantes, sendo que tais aspectos serão observados em nível organizacional.

**E) Vantagem competitiva**

**DC:** Kay (1993) a definiu como uma vantagem obtida por uma empresa em relação a outro competidor ou sobre um grupo de competidores dentro de um mercado, um grupo estratégico ou uma indústria. Segundo Fahy (2000), Coyne (1986) define que a Vantagem Competitiva pode ocorrer de diversas maneiras, tais como sistema de produção superior, habilidade de oferecer mais serviços aos consumidores, sendo que as vantagens realmente importantes são as amplamente valorizadas pelos consumidores. De acordo com Barney (1996), uma empresa gera uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que crie valor de modo que não possa ser simultaneamente implementada pelos concorrentes. Além disso, o autor defende que a vantagem competitiva pode ser medida como uma questão de desempenho ao estabelecer os seguintes parâmetros em relação aos concorrentes: *"normal; abaixo do normal; e acima do normal"*

**DO:** A vantagem competitiva foi analisada como resultado proveniente da interação entre os recursos compartilhados. A análise abrange o nível organizacional, sendo realizada por meio de entrevistas e observação.

### 3.3. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Cresswell (2007) descreve os aspectos teóricos relativos às pesquisas qualitativas e quantitativas e distingue enfaticamente o diferente papel da teoria para esses diferentes tipos de pesquisa.

O autor afirma que a teoria é usada dedutivamente, serve como base e está para ser testada pelas pesquisas quantitativas ao prescrever questões a serem respondidas, direcionando as questões e as hipóteses de pesquisa.

Por outro lado, Creswell (2007) afirma que o uso da teoria nos estudos qualitativos é muito mais variado e de modo indutivo, podendo surgir como resultado, tornando-se uma base de comparação, ou pode ser aplicada no começo do estudo como uma lente que molda o que é visto e as indagações feitas.

Assim como Whetten (2003), Caldas (2003) também enfoca o crescimento da pesquisa quantitativa e sua predominância frente à qualitativa e justificam haver uma preocupação por acreditarem que há muita ênfase no empírico e pouco se cresce ou se aprende no aspecto teórico, ou seja, segundo os autores, são produzidas pilhas de dados sem entender os porquês.

De certa forma, além de Whetten (2003) tanto Caldas (2003) quanto Creswell (2007) demonstram a importância da pesquisa qualitativa no que concerne a entender os porquês, criar conhecimento e não apenas testá-lo ou responder a questões sem compreender os porquês.

Com base nessas características, este estudo pode ser enquadrado como uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de estudo de caso, que tem por característica aprofundar aspectos relativos a um determinado objeto restrito de pesquisa, exigindo parcimônia quanto à generalização dos resultados (SANTOS, 1999).

Sob um ponto de vista convergente, Gil (2002) relata que o propósito do estudo de caso não é o de proporcionar precisos conhecimentos das características de uma população, mas proporcionar uma visão global de um problema.

Segundo Godoy (2006), o estudo de caso qualitativo tem suas origens no Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago no período de 1910 a 1940. Neste período, sedimentou-se a idéia do estudo de caso como uma possibilidade de pesquisa oposta aos então denominados métodos estatísticos.

O termo estudo de caso, segundo a autora, tem sido usado com pouca precisão, pois é encontrado designando estudos de métodos quantitativos ou qualitativos de pesquisa. Isso se deve ao fato de ser usado em várias áreas do conhecimento de modo a designar tanto uma metodologia de investigação quanto uma técnica de estudo. Porém, a autora cita que Merriam (1998) relata que parte desses estudos contém algumas características da metodologia qualitativa, mas não possui todos os requisitos para ser um estudo de caso intensivo que visa aprofundar

uma unidade claramente estabelecida, sendo denominados estudos qualitativos básicos ou genéricos.

Godoy (2006) relata que algumas características que destacam o caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo foram propostas por Merriam (1988), são elas:

1) O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular;

2) A heurística, conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, é uma característica do estudo de caso, auxiliando o pesquisador a descoberta de novos significados.

3) Procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados quanto no relatório de disseminação dos resultados.

Sob outra perspectiva, o caráter empírico do estudo de caso foi ressaltado por Yin (2001) quando o definiu como uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto, preservando as características holísticas e significativas da vida real.

Considerando esta definição proposta por Yin (2001) e que Creswell (2007) afirma que a teoria nos estudos qualitativos pode ser aplicada no começo do estudo como uma lente que molda o que é visto e as indagações feitas, pode-se concluir que o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa realizada por meio de um estudo de caso.

Em relação à realização de um estudo de caso, Yin (2001) propõe cinco diferentes estratégias de pesquisa, que buscam responder às seguintes questões: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”. O autor ainda relata que, em um estudo exploratório, qualquer das cinco estratégias pode estar inserida. Porém, considera que algumas estratégias levam vantagem para determinados tipos de pesquisa. Em

relação ao estudo de caso, Yin (2001) propõe que as estratégias mais indicadas são: “como” e “por que”.

Essas considerações remetem ao problema desta dissertação que propõe pesquisar **quais os recursos competitivos compartilhados e como eles contribuem potencialmente para a geração de vantagem competitiva sustentável nas alianças estratégicas de um condomínio tecnológico**?

Considerações essas concernentes com o posicionamento de Whetten (2003) que distingue a importância e a delimitação da teoria em o quê, como, por quê e quem quando e onde. Sendo que os termos “o quê” ou “quais” explicitam os fatores a serem estudados e “como” eles estão relacionados, sendo, portanto, as fases descritivas do conteúdo da teoria. Ao passo que o termo “por quê” tem um objetivo explicativo, tendo que justificar a seleção dos fatores.

Quanto ao objetivo de pesquisa, Mattar (1997, p.76) relata que existe uma grande diversidade de classificações para as pesquisas e diz que isso ocorre porque “o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única”. Dessa forma, o autor adota três classificações: exploratórias, descritivas e causais.

Este estudo possui características relacionadas à pesquisa descritiva, tendo como objetivo principal a análise do objeto de estudo, com vista a descrever a situação, sem influenciá-la. Tal aspecto é objeto de destaque tanto para Rudio (1978) quanto para Mattar (1997) e Triviños (1992) quando afirmam que a pesquisa descritiva é a mais adequada quando o objetivo é descobrir e observar os fenômenos de modo a descrevê-los e interpretá-los, sem interferir no ambiente de estudo.

Quanto à procedência dos dados utilizados, Mattar (2007) relata que eles podem ser secundários, que são os dados já coletados e tabulados, utilizando publicações também como fonte, ou podem ser dados primários, que são os dados pesquisados para fins específicos da pesquisa.

Com base na classificação porposta por Matar (2007), a coleta de dados foi realizada da seguinte maneira: o levantamento de dados secundários foi realizado com base na análise de documentos disponibilizados pelas organizações, tais como folderes, informativos, sítios eletrônicos na internet, estatutos, um princípio de planejamento estratégico e normas de atuação. Por sua vez, os dados primários foram obtidos por meio entrevistas semi-estruturadas, tendo sido realizadas 8 entrevistas, 5 com os gerentes de cada uma das empresas e uma com o consultor de todo o condomínio, além de 2 entrevistas realizadas com profissionais da região conhecedores do objeto de estudo: um administrador e analista de sistemas e um consultor empresarial. Além disso, também foram obtidos a partir de observação realizada em diversas visitas ao condomínio, que permitiram compreender os aspectos gerenciais, compreender os aspectos implícitos na rotina organizacional, não identificados nas entrevistas, além de verificar a veracidade das informações prestadas pelos entrevistados. Para a realização das entrevistas supra mencionadas, foram utilizados dois roteiros semi-estruturados como instrumentos de coleta, que estão como anexos do presente estudo.

Desse modo, levantamento de dados tanto secundários quanto primários possibilitou o uso da técnica da triangulação para confrontação e verificação das informações obtidas.

### 3.4. Limitações do Estudo

A primeira limitação relaciona-se ao objeto de estudo e ao tipo de pesquisa escolhido, considerando que a análise dos dados deve ser compreendida exclusivamente no contexto do objeto de estudo, impossibilitando que os resultados possam ser extrapolados para outras situações, tendo em vista que a presente pesquisa é um estudo de caso.

A segunda limitação da pesquisa foi a dificuldade para a delimitação das estratégias, a abstração de seus resultados e principalmente a dependência de dados existentes em registros secundários e cognitivos dos respondentes e participantes.

A terceira limitação enfrentada foi o desconhecimento de alguns entrevistados em relação aos recursos disponíveis e compartilhados e suas conseqüentes implicações estratégicas e mercadológicas, o que dificultava que compreendessem os resultados decorrentes da sua exploração. Todavia, o que se pretendia, por meio das entrevistas, era uma aproximação da realidade, uma informação que posteriormente pôde ser verificada e complementada pelas outras análises descritas na metodologia e que permitiram a utilização da técnica da triangulação.

Todos os déficits relativos às limitações foram minimizados por meio da utilização de múltiplas fontes de dados permitindo a utilização triangulação para a verificação dos dados primários levantados.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização do Objeto de Estudo: O Condomínio Tecnológico

O Condomínio Tecnológico situa-se na região noroeste do Paraná, fundado no ano 2004, é composto por cinco empresas que atuam em diversos segmentos relacionados à prestação de serviços na área de informática e desenvolvimento de soluções na área de tecnologia da informação.

A escolha do condomínio como objeto de estudo se justifica pela importância local e regional devido à fomentação do desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico proporcionado, sendo reconhecido no meio empresarial regional, por ser, segundo o consultor entrevitado, gerador de inovações e de tecnologias, além de capacitar e empregar profissionais e contar com empresas potencialmente competitivas.

Por meio da avaliação realizada com base em dados secundários obtidos por na análise de folders, outros materiais de campanhas publicitárias, de informações coletadas na internet, e dos planejamentos estratégicos das empresas e do condomínio, observou-se que os serviços ofertados pelo condomínio são definidos como soluções em manutenção e desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial, sistemas de informação e telecomunicações.

No âmbito dos sistemas de gestão empresarial, a atuação comercial do condomínio contempla: desenvolvimento, instalação, manutenção e atendimento relativos a softwares produzidos pelas empresas integrantes, abrangendo duas áreas de atuação:

1) a comercialização de sistemas instalados nos próprios equipamentos e redes dos clientes, considerada a tradicional forma de utilização, em que o banco de dados e os sistemas ficam localizados na empresa adquirente;

2) a utilização de um sistema baseado na internet, desenvolvido em uma plataforma que permite o acesso remoto ao banco de dados, ao software do sistema

em si e a todos os equipamentos necessários para acesso, os quais ficam localizados no Data Center do condomínio. Sendo desnecessário o uso de hardwares para armazenamento, pelas empresas clientes, uma vez que o acesso é feito por meio de *thin clients*, que são hardwares utilizados exclusivamente para comunicação com o Data Center, ou seja, os equipamentos são utilizados somente para acessar o banco de dados que fica localizado no próprio condomínio.

Isso permite que um empresário acompanhe todas as movimentações financeiras, logísticas, de recursos humanos, entre outras, ao acessar o sistema da empresa por meio da internet a partir de um ponto lógico qualquer, sem necessariamente estar fisicamente na empresa. A segurança relativa ao acesso e às informações transacionadas é garantida por hardwares adquiridos conjuntamente pelo condomínio, além e softwares desenvolvidos para esse fim pelas empresas integrantes do condomínio.

A atuação do condomínio na área de comunicação ocorre por meio da prestação de variados serviços, tais como: internet discada e internet banda larga via rádio e ADSL, que atendem tanto clientes empresariais de pequeno, médio e grande porte quanto clientes residências, abrangendo prédios, casas e condomínios, além de órgãos públicos como prefeituras, câmaras municipais, secretarias estaduais e municipais, escolas particulares e públicas, dentre outros órgãos.

Ainda nesta área de atuação, são ofertados serviços de segurança em internet e em telecomunicações, a exemplo de: desenvolvimento e instalação de *proxys* e *firewalls*, que são softwares produzidos pelas próprias empresas integrantes do condomínio e hardwares que têm o propósito de garantir a inviolabilidade de sistemas e comunicações. Estas tecnologias têm o propósito de servir como barreiras a invasões de hackers, a contaminações por vírus e outros tipos de softwares mal intencionados (*malwares)* que podem danificar sistemas e outros softwares, interferir em comunicações e até expropriar senhas, e-mails e dados pessoais e relativo a contas bancárias.

Outros serviços oferecidos são as comunicações integradas como VOIP (*voice over internet protocol*), um aparelho que permite a transmissão de voz através

da internet, sendo utilizado como um serviço de comunicação telefônica baseado na internet sem custo com pulsos telefônicos ou com assinatura básica tradicional. Além disso, não há cobrança de interurbanos, uma vez que o sistema conecta, por meio da internet, dois locais que tenham a disponibilidade de internet e do aparelho de VOIP instalado.

O outro serviço é a VPN (*virtual private network*), uma rede privada de transferência de dados e informações com segurança garantida por criptografia. Em outras palavras, trata-se de uma rede virtual de informações que permite uma ligação (*link)* entre diversas unidades de uma empresa, por exemplo, entre a matriz e as filiais.

### 4.2. Descrição das Empresas Integrantes do Condomínio Tecnológico

A fim de descrever as empresas integrantes do condomínio tecnológico, foram adotados os seguintes nomes fictícios: Infotec; The Age; C-Info; C. S. Processamento de Dados; Irp Telecom e Internet.

A Infotec é a empresa precursora do projeto do condomínio tecnológico. Fundada em 1985, atua no desenvolvimento de softwares de gestão empresarial especificamente para a área de confecção, apesar de haver algumas adaptações para outros tipos de comércio varejista.

Atualmente, a empresa passa por uma transformação que se deve ao projeto de se fundir com a The Age, que utiliza um sistema mais avançado e atualizado, que virá gradualmente substituir seus sistemas em todos os clientes.

Os sistemas da Infotec são baseados em uma plataforma de desenvolvimento mais antiga, o COBOL, por isso o sistema tem que ficar instalado nos computadores dos clientes.

A The Age, por sua vez, utiliza uma ferramenta de desenvolvimento mais atual, o UNIFACE, permitindo que o sistema fique aportado em um data center,

sendo acessado pelo cliente on-line, via Internet. Esta característica torna os custos de manutenção da The Age relativamente menores que os da Infotec, uma vez que a maioria dos deslocamentos pode ser evitada porque o sistema está instalado no *data center* localizado na própria sede da empresa e não na empresa do cliente.

Os principais clientes das duas empresas são as indústrias de confecção, as lojas atacadistas e varejistas de confecção. Ambas possuem clientes e escritórios regionais autônomos e exclusivos em quase todo o país, destacando-se os seguintes estados: Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Amazonas, Para, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal, Acre, Espírito Santo, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Tanto a Infotec quanto a The Age possuem em seu quadro funcional profissionais que têm conhecimento em linguagens de programação e em sua maioria a formação superior em Tecnologia da Informação, Análise de Sistemas, Engenharia da Computação, além de alguns com formação em Letras e Pedagogia. As funções por eles ocupadas são: programadores, analistas de sistema, projetistas e desenvolvedores de protótipos. As funções operacionais são divididas nos seguintes setores: análise de sistemas; qualidade; programação; departamento comercial; implantação; treinamento; manutenção; e testes.

Destaca-se o setor de treinamentos, responsável por elaborar os cursos para utilização dos softwares por todos os novos funcionários, representantes e clientes.

Outra empresa, a C-Info, desenvolve softwares de gestão empresarial em linguagem DELPHI, destinados a segmentos distintos e tendo como público principal as lojas e comércio em geral.

O perfil dos profissionais é caracterizado por técnicos e analistas egressos de cursos técnicos em tecnologia da informação e que possuem conhecimento específico naquela linguagem.

A empresa é formada por um único setor, o de programação, sendo que o suporte técnico é dado por outra empresa que compõe o condomínio tecnológico, a

C. S. Processamento de Dados, que é especializada em suporte técnico interno e externo para as empresas integrantes do condomínio.

O suporte interno prestado pela C. S. Processamento de Dados implica em atendimento ao cliente por telefone ou on-line, via Internet, MSN e outros softwares, a exemplo de PCAnywhere. Por sua vez, o suporte externo refere-se ao atendimento empresarial “in loco”.

Os profissionais são técnicos em tecnologia da informação, usuários avançados dos sistemas, sendo alguns formados em ciências Contábeis, Administração de Empresas, Engenharia da Produção e Economia.

A empresa é formada pelos dois setores: suporte interno e externo, conforme descrito acima.

A outra empresa, Irp Telecom e Internet, tem como atuação principal a comercialização de produtos e serviços relativos à internet e telecomunicações, a exemplo da atuação como provedor de internet e da comercialização de VOIP (Voice Over Internet Protocol) e VPN (Virtual Private Network), dentre outros serviços/produtos.

Os profissionais são técnicos em tecnologia da informação e usuários avançados e intermediários em Internet, divididos nos seguintes setores: SAC, comercial dividido em clientes residenciais e empresariais, manutenção, tecnologia, administrador de redes e data center.

A empresa possui apenas dois setores: o setor comercial com escritórios em várias cidades do PR e na cidade de São Paulo e o setor tecnológico.

### 4.3. As Alianças Estratégicas e o Compartilhamento de Recursos

As alianças estratégicas estabelecidas com base no compartilhamento de recursos foram analisadas através das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes das empresas e com o consultor do grupo e por meio de observação no local. Além disso, também foram analisados dados secundários provenientes de documentos, a exemplo do planejamento estratégico das empresas e do estatuto do condomínio.

Da análise dos dados observou-se que a estrutura administrativa, formada por setores diversos do Condomínio Tecnológico são comuns às empresas, entre eles:

- Departamento de recursos humanos: responsável pela seleção dos profissionais, a contratação, a folha de pagamento e treinamentos;

- Departamento Financeiro: controla cobranças e pagamentos tanto do condomínio quanto das empresas individualmente;

- Almoxarifado: responsável pelo controle e fornecimento de equipamentos e materiais de consumo do condomínio e das empresas;

- Consultoria e Auditoria: responsável pela controladoria e planejamento que se baseiam em indicadores comuns ao condomínio tecnológico e individuais das empresas;

- Setor de Compras: responsável pelas aquisições de todas as empresas do condomínio, propicia economia de recursos ao efetuar as negociações no atacado.

Considerando a classificação de recursos proposta por Barney (1986), foram estabelecidas quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, utilizadas para identificar os recursos compartilhados e classifica-los.

Com base nessa classificação, foram identificadas diversas formas de compartilhamento de recursos entre as empresas integrantes do condomínio, a exemplo de conhecimento tecnológico, experiências profissionais, trocas, empréstimos e aquisições de equipamentos tecnológicos, frota de veículos e posto de combustível, inovação de produtos, além de recursos financeiros e estrutura administrativa. Sendo que esses dois últimos foram os mais citados e enfatizados nas entrevistas, e também de observados.

Em relação à estrutura administrativa, todos os entrevistados a relataram como fonte de compartilhamento de recursos. Além disso, pôde-se observar que os departamentos administrativos são comuns a todas as empresas, o que gera uma economia considerável, segundo o consultor.

Aquele entrevistado salientou que um exemplo enfático do compartilhamento é o departamento de compras, por ser único para todas as empresas, o que permite exercer poder de compra sobre os fornecedores devido ao grande volume negociado, economizando capital e recursos humanos, pois uma única pessoa é responsável pelo setor.

Quanto aos recursos tecnológicos e humanos, também há fortalecimento do condomínio e das empresas, pois tanto a troca de conhecimento quanto de tecnologia é constante. Além disso, todas as empresas integrantes utilizam os softwares desenvolvidos pelas próprias empresas do condomínio.

Dentre os recursos compartilhados pela empresa Irp Internet e Telecom foram citados pelo gerente principalmente os recursos financeiros, que são obtidos por meio de financiamentos empresariais pelo condomínio e permitem as aquisições conjuntas de equipamentos.

Em relação aos recursos compartilhados pela Infotec foram citados pelo gerente: recursos financeiros, físicos, principalmente tecnológicos, de infra-estrutura e a questão da localização. Mas, também observou-se que são compartilhados os recursos humanos, a exemplo de mão-de-obra qualificada, treinamento, apoio das fontes de recursos financeiros integradas.

Verificou-se também o compartilhamento de recursos humanos decorrente da troca de conhecimento e de experiências entre os funcionários das empresas, algo importante e necessário, segundo o gerente da Infotec, já que em vários casos as empresas têm clientes em comum.

Esse compartilhamento proporciona a integração entre os funcionários, resultando um atendimento qualificado, o que, nas palavras do gerente da Irp Telecom e Internet, “permite que todos falem a mesma língua, obtendo uma imprescindível qualidade e agilidade no atendimento”.

Segundo o consultor, as empresas concorrentes não possuem a troca de experiências entre os funcionários das empresas como há no condomínio, com o único fim de atender, em muitas vezes, um cliente comum. Pois, nas palavras do gerente da C.S Processamento de Dados, “*uma grande empresa que necessita de diversos tipos de serviços na área de tecnologia pode encontrá-los todos em um único fornecedor, o condomímio*.”

Quanto aos recursos físicos, a empresa se beneficia muito quando as empresas clientes trocam seus computadores por *thin-client*, um tipo de acesso remoto, ou mesmo quando as empresas integrantes do condomínio trocam seus equipamentos obsoletos, pois aqueles equipamentos que ficaram disponíveis e já seriam inúteis para o uso comercial, tornam-se servidores das bases provedoras de internet.

O gerente aponta ainda que a Irp, isoladamente, é uma empresa muito semelhante à concorrência, sendo que o diferencial são os equipamentos de última geração e as técnicas e procedimentos relativos à segurança, como a redundância dos links e equipamentos, algo que a concorrência, se ainda não tiver, pode conseguir em curto prazo de tempo, dependendo apenas dos recursos financeiros e de treinamento de profissionais para executá-lo.

Isso demonstra que, de certa forma, os recursos não são insubstituíveis e que as características de raridade e valor dos recursos só estão presentes pela fato das empresas integrarem um condomínio, tendo em vista que os concorrentes

desconhecem o compartilhamento interno de recursos e a integração interorganizacional das empresas, características essas condizentes com o que Dierickx e Cool (1989) definiram como ambigüidade causal e inter-relacionamento de recursos.

Essa observação torna-se explícita na explanação do gerente da C-Info quando ele relata que há grande desvantagem para a empresa que não possui os recursos considerados valiosos, pois a tentativa de desenvolvê-los ou replicá-los exige alto investimento financeiro, além da intensa e contínua capacitação de profissionais e estruturação física.

Ainda segundo o gerente da C-Info, todo o processo de formação do condomínio tem ocorrido ao longo de mais de seis anos, principalmente por se tratar de conhecimentos e de experiências acumuladas muito peculiares. Desse modo, o entrevistado concluiu que todo esse *know-how* teria que ser conquistado ao longo do tempo, demandando um grande esforço para que os concorrentes pudessem obter o mesmo potencial.

O gerente da Infotec salientou que o compartilhamento de recursos "é fator-chave não só para a sobrevivência das empresas individualmente quanto para a existência do condomínio como uma força única, exprimindo uma imagem de grandiosidade perante a concorrência".

Em relação à raridade e o valor dos recursos, observou-se que dentre todos os recursos atualmente compartilhados dificilmente poderiam ser ou conquistados por uma empresa única, pois demandariam outros gastos e capacitação e disponibilidade de mão-de-obra.

O gerente da The Age afirmou que, no curto prazo, não será possível copiar, comprar ou obter todos os recursos já disponíveis no estoque do condomínio, principalmente por demandar capital e por haver muitas trocas de experiências, as quais os competidores estão de certa forma longe de ter acesso. Ademais, a reputação conquistada pelo condomínio ao longo de sua existência pode ser um fator determinante para a vantagem competitiva sustentável, considerando que não é um

recursos transparente, comercializável ou substituível (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; DIERICKX E COOL, 1989; PETERAF (1993); COLLIS E MONTEGOMERY, 1995).

Sob o ponto de vista inverso, dos competidores externos em relação ao condomínio, o entrevistado relata que eles possuem alguns dos recursos considerados valiosos, mas não atrapalham, pois não possuem diferenciais competitivos, o que de acordo com Barney (1991), de fato, resultaria em paridade competitiva.

O gerente da The Age relatou ainda que “o trabalho tecnológico exige uma integração com o meio de comunicação, a Internet e nossa tecnologia de ponta, como DataCenter”. É exatamente neste ponto que ocorre a principal sinergia para a empresa. Pois, o custo seria elevado para a empresa, no entanto, a tecnologia está disponível a um custo acessível, a preço de atacado, um valor que, inclusive, é suportado pelo cliente, pois, por ser tão ínfimo em relação ao que é praticado no mercado que sequer influencia no preço final, ou seja, praticamente não há custo de internet, sendo este o principal componente para a tecnologia ser viável.

Assim, a principal vantagem competitiva, segundo o gerente da The Age, é a questão de não haver custo de internet, algo impensável, até então, para os concorrentes. Mas, também há outras vantagens de custo oriundas do compartilhamento de recursos no condomínio, o que configura um diferencial em relação aos concorrentes que têm que suportar todos os custos individualmente, inclusive os relativoa à internet.

Em conseqüência disso, o gerente da The Age afirma que a referência principal para eles no condomínio é a empresa que fornece o link de internet, sendo a fomentadora do compartilhamento de recursos, mas ressalta que as outras empresas também compartilham recursos físicos, financeiros, organizacionais e humanos.

Todos os entrevistados enfatizaram que a estrutura administrativa e os recursos tecnológicos disponíveis só existem e se tornaram diferenciais por causa da União entre as empresas, ou seja, tais recursos só estão disponíveis devido à

existência de alianças estratégicas que se desenvolveram por meio de um acordo de cooperação conjunta, combinada com a escassez dos seus recursos limitados, tornando as empresas complementares entre si e permitindo a multiplicação do potencial competitivo.

O gerente da C.S. Processamento de Dados afirmou que “a vantagem da aliança estratégica é o acordo de cooperação em que há compartilhamento de informações e conhecimento, que permitem criar um novo modelo de negócio” e concluiu que o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de alianças estratégicas podem implicar em maior potencial competitivo das empresas.

### 4.4. Identificação dos Recursos Compartilhados

Os recursos identificados foram classificados quanto ao gênero, à espécie e à descrição com base nas quatro categorias propostas por Barney (1986): Recursos Financeiros, Recursos Físicos, Recursos Humanos e Recursos Organizacionais, conforme descritos no quadro 5.

| Gênero do Recurso | Espécie do Recurso | Descrição / Sub-grupo de Recursos |
|---|---|---|
| ***Financeiro*** | Financiamentos; obtenção de créditos junto a órgãos públicos | Segundo Barney (1996) são recursos que permitem a concepção, a implementação e a execução de estratégias, a exemplo de obtenção de créditos junto a bancos e órgãos públicos, financiamento conjunto de equipamentos e economia de recursos. |
| ***Físico*** | Tecnologias; Infra-estrutura | Engloba a obtenção e a exploração de tecnologias como links de internet compartilhados pelas empresas, equipamentos de informática e rede como hardwares, periféricos, além de infra-estrutura, instalações, posto de combustível e frota de veículos. |
| ***Humano*** | Mão-de-obra qualificada; treinamentos | Engloba os recursos relativos à treinamento da mão-de-obra comum, desenvolvimento inter-pessoal, capacitação e gestão de pessoas. |
| ***Organizacional*** | Estrutura administrativa; aprendizagem; Reputação | Relaciona-se à estrutura administrativa, planejamento formal e informal, coordenação, cultura e reputação. |

**QUADRO 5 - Identificação dos Recursos Compartilhados**
Fonte: Baseado em Barney (1996)

### 4.5. Classificação dos Recursos Quanto à Tangibiliade e ao Dinamismo

A classificação dos recursos estabelecida no Quadro 6 foi definida com base no conceito de Hall (1989) acerca da tangibilidade dos recursos, quando definiu que os ativos tangíveis são os facilmente mensuráveis por mecanismos convencionais de contabilidade e comumente explicitados nos balanços anuais, e por isso são pouco resistentes aos esforços de duplicação dos competidores, característica essa condizente com o Grant (1991) denominou como transparente.

Quanto aos recursos intangíveis, Hall (1989) cita que estão incluídos os recursos que caracteristicamente são resistentes aos esforços de imitação pelos competidores.

Em relação à classificação dos recursos quanto ao dinamismo, utilizou-se a definição de Barney (1996) o qual relatou que os recursos estáticos são os que têm uma vida útil durante a qual devem ser utilizados e os dinâmicos, por sua vez, são as capacidades individuais, a exemplo da capacidade de aprender, que pode gerar oportunidades adicionais por longos períodos.

O quadro 6 demonstra que a maioria dos recursos compartilhados são, de acordo com a classificação de Hall (1989) e Barney (1996), tangíveis e estáticos, o que respalda as afirmações dos gerentes de que os concorrentes podem replicar a maioria dos recursos, sendo que os diferenciais estão baseados no inter-relacionamento dos recursos e na ambigüidade causal, conforme relatado por Dierickx e Cool (1989).

Ainda de acordo com a classificação do quadro 6, pode-se afirmar que os recursos físicos e financeiros compartilhados no condomínio, de um modo geral, possuem características de tangíveis e estáticos, ao passo que os recursos humanos e organizacioais, possuem características de intangíveis e dinâmicos.

| Gênero do Recurso | Espécie de Recurso | Classificação Quanto à Tangibilidade | Classificação Quanto ao Dinamismo |
|---|---|---|---|
| Financeiro | Financiamentos e obtenção de outros créditos junto a órgãos públicos | Tangível | Estático |
| Físico | Tecnologias | Intangível | Estático |
| Físico | Equipamentos de informática e redes | Tangível | Estático |
| Físico | Infra-estrutura, instalações e localização | Tangível | Estático |
| Físico | Posto de combustíveis | Tangível | Estático |
| Físico | Frota de veículos | Tangível | Estático |
| Humano | Mão-de-obra qualificada | Intangível | Dinâmico |
| Humano | Treinamentos | Tangível | Dinâmico |
| Organizacional | Estrutura administrativa | Tangível | Estático |
| Organizacional | Aprendizagem | Intangível | Dinâmico |
| Organizacional | Reputação | Intangível | Dinâmico |

**QUADRO 6 - Classificação dos Recursos Quanto à Tangibiliade e ao Dinamismo**
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise do quadro observa-se que os seguintes recursos: mão-de-obra qualificada, aprendizagem e reputação, se bem explorados, podem ser outros fatores geradores de vantagem competitiva sustentável, uma vez que são intangíveis, ou seja, difíceis de mensurar, e são dinâmicos, ou seja, tratam-se de

capacidades individuais, que de acordo com Barney (1989) podem ser capazes gerar oportunidades, inclusive, no longo prazo.

### 4.6. Caracterização dos Recursos sob a Perspectiva da Análise Vrio: Identificação do Potencial de Geração de Vantagem Competitiva

A avaliação do potencial de geração dos recursos competitivos compartilhados neste estudo foi realizada com base na análise VRIO proposta por Barney (1989).

O quadro 7 foi proposto nos níveis de análise organizacional e inter-organizacional, tendo em vista que buscou-se identificar tanto as características individuais dos recursos quanto a interação e a conseqüente contribuição em potencial para a geração de vantagem competitiva.

| Perspectivas Analisadas | Questão | Questão Adaptada |
|---|---|---|
| **Quanto ao Valor** | Os recursos permitem à empresa responder às ameaças e oportunidades? | Há recursos compartilhados potencialmente importantes para responder às ameaças e oportunidades? |
| **Quanto à Raridade** | Quantos competidores possuem os recursos valiosos? | Os principais competidores possuem os recursos considerados valiosos? |
| **Quanto à Imitabilidade** | As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem? | Os principais concorrentes, individualmente, enfrentarão alguma desvantagem de custo para o recurso que o condomínio já possui? |
| **Quanto à Organização** | A empresa está organizada para explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades? | O condomínio e as empresas individualmente são capazes de explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades? |

**QUADRO 7 - Adaptação das Questões da Análise VRIO**
Fonte: Adaptado de Barney, 1996

A análise dos recursos foi definida com base nas questões propostas por Barney (1991) e descritas no quadro 7, sendo que a resposta a elas, segundo o

autor, determina se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza.

A perspectiva valor busca identificar se os recursos compartilhados no condomínio são relevantes para responder às ameaças e oportunidades, considerando que explorar um recurso não valioso poderia resultar em desvantagem competitiva. (BARNEY, 1991)

A perspectiva raridade tem o intuito de verificar a importância do recurso em relação aos concorrentes e o potencial de geração de vantagem competitiva. Pois, segundo Barney (1991), o fato da organização explorar de modo efetivo os recursos geradores ou não de vantagem competitiva, propiciaria a vantagem competitiva ou paridade competitiva em relação aos concorrentes, dependendo das características do recurso quanto à raridade.

A perspectiva imitabilidade tem a função de indicar a dificuldade e o custo para imitação de determinados recursos, tendo em vista que quanto mais difícies de imitar, mais o potencial do recurso para a geração de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Ressalva-se que a última questão relativa *à organização* foi abordada com o intuito de identificar se o condomínio e as empresas têm potencial para explorar os recursos existentes. Desse modo, as implicações competitivas são hipotéticas, uma vez que foram consideradas como resultados competitivos obtidos por meio da exploração efetiva de determinado recurso.

O Quadro 8 foi proposto com o intuito de classificar os recursos em relação às quatro características da Análise VRIO, a fim de verificar o pontecial de geração de vantagem competitiva dos recursos resultante da sua exploração.

| Espécie de Recurso | Valioso | Raro | Difícil / Custoso para Imitar | Organização / Exploração do recurso | Implicações / Potencial de Geração de V. C. |
|---|---|---|---|---|---|
| Equipamentos de informática e redes | Sim | Não | Não | Sim | Paridade competitiva |
| Frota de veículos / Posto de combustíveis | Sim | Não | Não | Sim | Paridade competitiva |
| Mão-de-obra qualificada | Sim | Não | Não | Sim | Paridade competitiva |
| Treinamentos | Sim | Não | Não | Sim | Paridade competitiva |
| Financiamentos e créditos junto a órgãos públicos | Sim | Não | Não | Sim | Paridade competitiva |
| Tecnologias | Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem Competitiva Temporária |
| Estrutura administrativa | Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem Competitiva Temporária |
| Infra-estrutura, instalações e localização | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva Sustentável |
| Aprendizagem | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |
| Reputação | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

**QUADRO 8 - Potencial de Geração de Vantagem Competitiva**
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise do quadro 8 verifica-se que a maioria dos recursos pode ser replicada. Contudo, destaca-se que foram identificados três recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável: a reputação que foi descrita pelos entrevistados como um recurso conquistado ao longo do tempo; a aprendizagem que é decorrente do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre as

empresas integrantes do condomínio; e a infra-estrutura, as instalações e a localização que apesar de terem sido identificadas como um recurso tangível e estático, demonstraram possuir conjuntamente as quatro características relativas à análise VRIO, por serem aspectos interdependentes e inter-relacionados.

Nesse contexto, propõe-se um modelo teórico que explica o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentável como fator resultante do imbricamento entre o compartilhamento dos recursos e suas características peculiares, o que determina a ambigüidade causal e a não compreensão do inter-relacionamento pelos concorrentes (BARNEY, 1991; DIERICKX E COOL, 1989), conforme explicitado a seguir.

### 4.7. Proposição de um Modelo Teórico Explicativo

Ao analisar o potencial dos recursos, observou-se uma possível relação entre o potencial de geração de vantagem competitiva e as características de tangibilidade e dinamismo dos recursos. Pois, dos três recursos identificados no quadro 8 como potencialmente geradores de vantagem competitiva, dois foram classificados no Quadro 6 como intangíveis e dinâmicos. Porém, esse fato explica completamente o potencial gerador de vantagem competitiva, já que os recursos: infra-estrutura, instalações e localização, apesar de tangíveis e estáticos, também foram classificados com o mesmo status: potencialmente geradores de vantagem competitiva, conforme descrito no quadro 9.

Além disso, atenta-se para o fato de a mão-de-obra qualificada ser um recurso intangível e dinâmico e ter sido identificada como geradora de paridade competitiva, o que pode ser explicado pelo fato de não ser um recurso raro, nem de difícil imitação pelos concorrentes, tendo em vista que a formação e a capacitação dos profissionais são praticamente equivalentes em relação aos concorrentes.

O Quadro 9. foi elaborado com o objetivo de propor um modelo teórico que justificaria o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável dos recursos, ao considerar que ele seria decorrente do fato de haver inter-relação dentre os recursos, algo desconhecido pelos concorrentes que ignoram a complexidade

existente na interação dos recursos controlados pelo condomínio, não sendo, desse modo, capazes de replicá-los. Esse fenômeno pode ser explicado pelo inter-relacionamento de recursos descrito por Dierickx e Cool (1989) e condizente com o que Barney (1989) e Dierickx e Cool (1989) classificaram como ambigüidade causal, já que existem recursos resultantes da interação de outros.

Isso fica explícito ao verificar que três recursos tangíveis e estáticos foram considerados como potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável: infra-estrutura e as instalações e a localização, exatamente por serem interdependentes e inter-relacionados, deixando de ter valor individualmente, pois, só há uma localização privilegiada porque também existe uma infra-estrutura nela consolidada e assim reciprocamente.

| **Recursos Geradores de Vantagem Competitiva Sustentável** | **Tangibilidade e Dinamismo do Recurso** | **Aporte Teórico** |
|---|---|---|
| Infra-estrutura, instalações e localização | Tangível / Estático | Ambigüidade Causal e Inter-relacionamento de recursos (DIERICKX E COOL, 1989; BARNEY, 1989); |
| Aprendizagem | Intangível / Dinâmico | Intangibilidade e Dinamismo (BARNEY, 1996; HALL, 1989; HANSEN e WERNERFELT, 1989) |
| Reputação | Intangível / Dnâmico | |

**QUADRO 9 - Modelo Teórico Explicativo do Potencial dos Recursos Para a Geração de Vantagem Competitiva Sustentável**
Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base no aporte teórico apontado no Quadro 9, propõe-se o modelo teórico explicativo do potencial de vantagem competitiva sustentável, suscitando-se que seja pesquisado em outros estudos de maneira mais aprofundada, a fim de verificar as implicações das características de tangibilidade e dinamismo dos recursos, dos fatores relativos à ambigüidade causal e ao inter-relacionamento dos recursos, no potencial de geração de vantagem competitiva dos recursos compartilhados.

### 4.8. A Percepção dos Profissionais da Região em Relação ao Condomínio Tecnológico

Foram realizadas duas entrevistas como profissionais da região: um administrador e analista de sistemas e um consultor empresarial. Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de comparar os achados com uma opinião externa, de modo a corroborar ou refutar as informações prestadas pelos entrevistados pertencentes ao condomínio, bem como as informações obtidas por meio de análise documental e da observação.

Os entrevistados se demonstraram coesos e homogêneos na análise realizada com base nos seus apontamentos, já que ambos identificaram a importância regional do condomínio e a abrangência nacional das empresas lá instaladas, o que ficou claro nas palavras do consultor quando relatou que “o condomínio tecnológico é referencial de tecnologia e inovação tanto para concorrentes diretos e indiretos quanto para universidades tecnológicas”.

Tal contextualização remete a outra consideração dos entrevistados, que foram convictos ao apontar a reputação do condomínio como fator diferencial e como recurso potencialmente gerador de vantagem competitiva sustentável, por ser, de acordo com o consultor, reconhecido no mercado em que atua e no meio empresarial regional como gerador de inovações e tecnologias de ponta, além de capacitar e empregar profissionais, proporcionar oportunidades a universitários estagiários e contar com empresas potencialmente competitivas e competentemente geridas.

A principal divergência apontada pelos entrevistados foi a respeito dos recursos geradores de vantagem competitiva, haja vista que o consultor relatou acreditar que todos os recursos apontados são geradores de vantagem competitiva devido à imponência do condomínio como uno frente à concorrência de empresas individuais. Em outras palavras, aquele entrevistado defendia que os recursos disponíveis no condomínio e elencados no Quadro 8. não serão facilmente copiados pelos concorrentes, no curto prazo.

Sob outro ponto de vista, o administrador teceu comentários condizentes com o quadro 6. ao relatar que os recursos diferenciais do condomínio são somente os intangíveis, porquanto desconhecidos pelos concorrentes e dificilmente replicáveis, já que os outros recursos dependem, segundo o entrevistado, apenas de capital e conhecimento técnico para que sejam operacionalizados. Pois, em suas palavras: “recursos tangíveis a exemplo de tecnologia e frota de carros podem ser facilmente adquiridos e replicados, mas recursos intangíveis como reputação e aprendizagem não podem ser comprados, devem ser conquistados.”

Apesar desses apontamentos do administrador, deve-se ressalvar que mesmo os recursos tangíveis podem ser de difícil ou “custosa” imitação, a exemplo da infra-estrutura, das instalações e da localização, já que sua obtenção dependeria da formação de um grupo de empresas, ou criação de um condomínio dentre as empresas que competem no mesmo mercado, algo que os concorrentes, segundo os entrevistados, individualmente estão longe de conquistar.

A esse respeito, o consultor citou que existem alguns concorrentes que possuem grandes estruturas, principalmente os situados no Estado de São Paulo e que atendem todo o país, porém a concorrência seria específica a uma ou outra empresa e não ao condomínio.

Os dois entrevistados elencaram as principais vantagens de uma empresa integrar o condomínio como sendo: a economia de recursos, aprendizagem decorrente da troca de conhecimento, aumento da competitividade, além da reputação e da disponibilidade de recursos que torna possível a formação de um estoque de recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva.

Desse modo, os apontamentos destes entrevistados convergem com as análises, ressalvando-se ligeiras divergências interpretativas quanto ao potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva, o que provavelmente se deve à compreensão meramente superficial da realidade do condomínio, o que foi relatado nas limitações do presente estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA OUTROS ESTUDOS

Da revisão da literatura depreende-se que a vantagem competitiva sob a perspectiva da visão baseada em recursos decorre do estoque de recursos competitivos à disposição da empresa e plenamente explorados. Esse ponto de vista fica explicito ao verificar os ensinamentos de Hill e Deeds (1996), quando relataram que havendo uma demanda constante, as diferenças individuais das empresas serão os principais determinantes da lucratividade, sendo que a natureza da competição estaria baseada nas diferenças entre as empresas, ou seja, em suas competências (BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990; DIERICKX e COOL, 1989).

Sob esse ponto de vista, claramente divergente da teoria da Análise Estrutural da indústria, da qual Porter é o principal expoente, acredita-se que a eficiência, a competitividade e a conseqüente heterogeneidade das empresas determinam a estrutura da indústria, assim em vez de influenciar a competição, a indústria é influenciada por ela.

A justificativa de se estudar um condomínio tecnológico decorreu da oportunidade de compreender a visão baseada em recursos sob a perspectiva do compartilhamento de recursos decorrente das alianças estratégicas nele estabelecidas.

Nesse sentido, buscou-se verificar as alianças estratégicas existentes e demonstrar suas características inerentes ao compartilhamento de recursos, a fim de descrever os recursos sob a perspectiva inter-organizacional, de modo a classificá-los quanto à tangibilidade e ao dinamismo e definir o potencial de geração de vantagem por meio da aplicação da análise VRIO.

O levantamento dos dados foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de materiais impressos e digitais fornecidos pelas empresas e coletados na internet, além de observação direta, o que possibilitou a utilização da

técnica da triangulação para verificação dos dados levantados nas entrevistas, a fim de minimizar imprecisões e limitações relacionadas ao estudo.

No presente objeto de estudo, observou-se nos apontamentos referentes aos Quadros 8. e 9. que pode haver uma relação entre as características de tangibilidade e dinamismo dos recursos e o potencial de geração de vantagem competitiva, devido principalmente à dificuldade de imitação, à ambigüidade causal e ao inter-relacionamento dos recursos. (Barney, 1991; Grant, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Porém, tal conclusão não pode ser generalizada ou sequer estendida a outras empresas ou condomínios, já que a presente pesquisa se trata de um estudo de caso, que carrega consigo as limitações inerentes à técnica, consoante relatado nas limitações anteriormente abordadas.

Desse modo, suscita-se a realização de outros estudos para que os achados sejam explicados com maior amplitude e profundidade, o que pode ser realizado por meio de levantamento em bases de dados mais abrangentes e significativas, de modo que se permita estabelecer relações causais a fim de comprová-los ou não.

A princípio, a explicação teórica plausível para o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentável, seria que, além do fato dos recursos possuírem as quatro características na Análise VRIO (Valor; Raridade; Inimitabilidade; Explorado pela Organização), os recursos também poderiam ter características peculiares quanto à tangibilidade e ao dinamismo, ou ainda, o potencial poderia ser explicado pelos fatores relativos à ambigüidade causal e à inter-relação dos recursos. Sendo, desse modo, outro ponto importante para ser esclarecido, o que incita novas pesquisas em outras bases de estudo, inclusive para desenvolver e testar o modelo teórico aqui proposto, cabendo ressaltar que, apesar das considerações descritas neste estudo estarem inseridas em um contexto específico e relativo ao objeto de estudo, existe embasamento na literatura para as referidas análises, sendo a inovação teórica desta pesquisa a proposição deste modelo teórico.

Por fim, pode-se concluir que no condomínio estão estabelecidas alianças estratégicas que permitem o compartilhamento dos diversos recursos anteriormente elencados. Apontam-se também as características relativas à tangibilidade e ao dinamismo dos recursos, como um dos prováveis fatores definidores do potencial dos recursos para geração de vantagem competitiva. A mesma consideração pode ser estendida tanto para a análise VRIO quanto para os aspectos dos recursos relativos à ambigüidade causal e à interação ou inter-relação dos recursos, descritas nas tipologias abordadas no referencial teórico. (BARNEY,1989; DIERICKX E COOL, 1989; GRANT, 1991)

Outra conclusão relevante é o fato de terem sido identificados nos Quadros 8 e 9 recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva temporária e sustentável.

Desse modo, recomenda-se aos gestores do Condomínio Tecnológico e das empresas integrantes que explorem plenamente os recursos identificados, tendo em vista que o gerenciamento dos recursos e do estoque de recursos pode ser o diferencial na obtenção e manutenção de vantagem competitiva sustentável, contribuindo para o desenvolvimento estratégico e gerencial, bem como de competências, de modo que proporcione benefícios como: acesso a recursos, gerenciamento e manutenção de estoques de recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, a fim de minimizar seus riscos, ampliar o acesso e o estoque de recursos, para que sejam capazes de proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Além disso, recomenda-se que o pleno gerenciamento e a efetiva exploração do estoque recursos sejam considerados aspectos relevantes e intrínsecos ao planejamento e à implementação de estratégias tanto nas organizações integrantes quanto para o condomínio como um todo.

Espera-se que a presente pesquisa possa suscitar novas pesquisas, de modo a obter aprofundamento das conclusões aqui expostas, dentre as quais são sugeridas as seguintes:

- ✓ - a replicação deste estudo, utilizando-se um universo maior de empresas, de modo confirmar ou refutar as conclusões e implicações descritas, considerando-se inclusive sua realização em outros setores da economia, distintos da prestação de serviços e de empresas estritamente ligadas à tecnologia, a fim de avaliar, inclusive, a interferência da volatilidade do ambiente no compartilhamento de recursos, em suas características e conseqüentemente no potencial de geração de vantagem competitiva.

- Além da replicação, propõe-se a realização de outros estudos:

- ✓ - que permitam identificar a influência e a dinâmica dos recursos no processo de formação, desenvolvimento e manutenção das alianças estratégicas.

- ✓ - sob uma perspectiva longitudinal, permitindo o acompanhamento da dinâmica histórica do compartilhamento dos recursos.

- ✓ - quantitativos, que permitam verificar e compreender as possíveis relações causais existentes entre as teorias abordadas e as análises empíricas, principalmente quanto às características dos recursos, as alianças estratégicas e o potencial de geração de vantagem competitiva.

- ✓ - que possam verificar a viabilidade de uma “terceira via”, a fim de delinear uma estratégia que possa ser uma conexão entre a Visão

Baseada em Recursos aplicada no ambiente interno e a Análise Estrutural da Indústria no ambiente externo.

- ✓ - que explorem o modelo teórico explicativo do potencial de geração de vantagem competitiva sustentável, proposto no Quadro 9., que permitam verificar as implicações da ambigüidade causal e do inter-relacionamento de recursos, no potencial de geração de vantagem competitiva sustentável.

Finalmente, espera-se que o presente estudo contribua para o entendimento da visão baseada em recursos no contexto das alianças estratégicas, especificamente em um setor tecnológico e sob a perspectiva do compartilhamento de recursos, algo que proporcionaria o aumento da competitividade proveniente das diferenças individuais entre as empresas, além de contribuir em relação aos aspectos inerentes ao desenvolvimento estratégico e gerencial das empresas e profissionais no que concerne à identificação e ao gerenciamento de recursos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


AHARONI, Y. In search of the unique: can firm-specific advantages be evaluated? **Journal of Management Studies**, v.30, p. 31-49, 1993.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. **Capital social e empreendedorismo local**. Projeto de pesquisa: Políticas para promoção de sistemas produtivos locais de MPME brasileiras. Rio de Janeiro: UFRJ/IE – FINP – SEBRAE, 2002.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Researche**. v.29, p.18-34, feb., 1992.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate s.** Dow Jones-Irwin, New York, 1971.

ANSOFF, H. I**. Corporate Strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ASTLEY, W. G. **Towards an appreciation of collective strategy.** Academy of Management Review, v.9, n.3, p. 526-535, 1984.

BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S . Conteúdo e Recursos Estratégicos de Empresas Novas Entrantes Provedoras de Serviços de Comunicação de Dados no Paraná. **Anais do XXVII Encontro de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2002, Salvador.

BARNEY, Jay B. Asset stocks and sustained advantage: a comment. **Management Science**. v.35, p. 1511-13, 1989.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p.99-120, 1991.

_____, **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996

BENGTSSON, Maria, KOCK, Sören. “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v.29, n.5, p.411-426, 2000.

CALDAS, M. P. Apresentação: fórum de desenvolvimento da teoria. **Revista de Administração de Empresas**. v.43 n.3, 2003.

CANON, J. P.; PERREAULT Jr, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of marketing research**, v.36, n.4, p.439-460, novembro. 1999.

CARNEIRO, J. M. T. ; SILVA, J.F. ; CAVALCANTI, M. A. D. . Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: 23 ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Terra e Paz, 2002

CHAMBERLIN, Edward. **The theory of monopolistic competition**. Harvard University Press, Cambridge, 1933.

CHANDLER, A. **Strategy and structure.** Cambridge, MIT Press, 1962

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Strategies of co-operation**: managin alliances, networks and joint-ventures. New York: Oxford University Press, 2005.

COLLIS David J. A resouce-based analysis of global competition: the case or the bearing industry. **Strategic Managemente Journal**, v,12, p.49-68, 1991.

_____.; MONTGOMERY, Cynthia. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. v.73, p.118-128, 1995.

COYNE, K. **Sustainable competitive advantage**: what it is, what it isn't. Business Horizons, 1986.

CRAVENS, David W.; Piercy, Nigel F.; SHIPP, Shannon. H. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The Network Paradigm. **British Journal of management**, v.7, 1996.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENCKER; A. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DUYSTERS, Geert; KOK, Gerard; VAANDRAGER, Maaike. Crafting sucessful strategic alliances. **R&D Management,** v.29, n.4, p.343-351, 1999.

DWYER, R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing** v.61, n.2, p.11-27, abril, 1987.

DIERICKX, Ingerman; COOL, Karel. Asset accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-11, 1989.

FAHY, John. The resource-baed view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal or European Industrial Training.** Mcb University Press, p. 94-104, 2000.

FAULKNER, D. **International strategic alliances**: co-operating to compete. London: McGraw-Hill, 1995.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavium Journal of Management**. V.14, n.3, p.133-149, 1998

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). Pesquisa

qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, v. , p. 115-146.

GRANT, R.M.. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HALL, R. The management of intellectual assets: a new corporate perspective. **Journal of General Management**. V.16, p.251-275, 1989.

_____. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. e PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. v.72, n.4, p.133-139, jan/feb, 1989

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinats of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v.10 n.5 p.339-411, 1989.

HAYASHI JUNIOR, P. ; BULGACOV, SERGIO ; BARANIUK, J. A. . Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: Estudo Comparativo de Casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII Encontro de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2003

HILL, Charles W.; DEEDS, David L. The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-austrian perspective, **Journal of Management Studies**, v.33, n.4, p.429-451 July, 1996.

ITAMI, Hyroyuki. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

KAY, J. The structure of strategy. **Business Strategy Review**. V.4, p. 17-37, 1993.

LOCKETT, Andy; THOMPSON, Steve. The resource-bsed view and economics. **Journal of management**, v.27, p.723-754, 2001.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Pesquisa de marketing**. v.1, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firms and industry effects within strategic management: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, 1998.

MCGRATH, Rita Gunther; MACMILLAN, Ian; VENKATARAMAN, Sankaran. Defining and developing competence: a strategic process paradigm. **Strategic Management Journal**. V.16, p.251-275, 1995

MERRIAM, S. B.. **Qualitative research and case study applications in education**. San Franciso: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. **Journal of Marketing**. v.54, p.36-51, oct., 1990.

MOHR, J.; R. SPEAKMAN. Characteristics of partnership success: Partner attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, **Strategic Management Journal**, Vol.15, pp. 135-152, 1994.

MORGAN, Robert N; HUNT, Shelby D. The commitment and trust theory in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, jul., 1994.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOHRIA, Nitin; GARCIA-PONT, Carlos. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 105-124, 1991

OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**. March-April. 1989

PENROSE, Edith T. **The theory of growth of the firm**. New York: Wiley, 1959

PETERAF Margaret A. The cornerstornes of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Mangement Journal**, v.14 p.179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analuzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980

_____.**Competitive Advantage**: creqating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**. v.12, p.95-117, 1991.

_____. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; BETIS, R.A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management** Journal, v.7, p.485-501, 1986

_____.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. May-June, p.79-91, 1990.

QUINCE, T. Entrepreneurial collaboration: terms of endearment or rules of engagement? Cambridge, **Centre for Business Research**, 2001

REED, Richard;  e DEFILLIPPI, Robert J. Causal Ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage**. Academy of Management Review**, v.15 n.1 p.88-102, 1990.

ROBINSON, Joan. **The economics of imperfect competition**. Macmillan Press, London, 1933.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

RUMELT, Richard P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12. p.167-186, 1991.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F. **Evolução da pesquisa brasileira em resource-based view (RBV): estudo dos EnANPAD na área de estratégia entre 1997 – 2006**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Politécnico de Leiria. Departamento de Gestão e Economia, 2007. Working Paper Series 2/2007.

STALK, G; EVANS, P.;  SHULMAN, L. E. Competing on capabilities. **Harvard Business Review**, mar./apr, 1992.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, 1992.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WEISSENBERGER-EIBL, K.; KOCH, D.J. **Collaboration, network formation and co-opetition in international service businesses**. University Kassel, 2006.

WERNERFELT; Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V.5, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? Fórum Desenvolvimento de Teoria. **Revista de Administração de Empresas**. v.43 n.3, 2003.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** Routledge, London, 1993.

WILK, E. O uso de uma abordagem Resource Based View na formulação de estratégias: O caso do setor vitivinícula da Serra Gaúcha. In: 24 ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2000.

WILK, E. O. ; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo . Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. **Anais do XXVII Enanpad - Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração**. Rio de Janeiro - RJ : ANPAD, 2003.

WILLIAMS, J. R. How sustainable is your competitive advantage? **California Management Review**. v.34, p.29-51, 1992.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organisation. **Journal of Law and Economics**, p. 453-468, 1993.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Y. Michael, RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização**.** São Paulo: Makron Books, 1997.

# ANEXOS

## ANEXO 1.: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ENTREVISTADOS: GERENTES DAS EMPRESAS E CONSULTOR DO GRUPO

1) Há compartilhamento de recursos, experiências, competências, habilidades ou conhecimentos entre as empresas pertencentes ao condomínio?

2) Algum recurso não existiria ou seria muito escasso se a empresa não integrasse um condomínio tecnológico?

3) O fato de se integrar um condomínio traz algum tipo de vantagem em relação aos principais concorrentes?

4) Quais vantagens competitivas, por exemplo?

5) A empresa estaria apta a enfrentar a concorrência mesmo se não fosse integrante de um condomínio?

6) Haveria desvantagem em relação aos principais concorrentes?

7) Com qual(is) outra(s) empresa(s) do condomínio há compartilhamento direto de recursos?

8) Existe algum recurso que a empresa possui e que os concorrentes ainda não obtiveram?

9) Se sim, a concorrëncia é capaz de copiá-lo/replicá-lo no curto prazo?

10) Mas, as empresas estariam aptas a obter todos os recursos aqui disponíveis e compartilhados?

11) Os recursos que a empresa possui podem ser classificados como:

a) raros (nenhum outro concorrente possui);

b) valiosos (trazem vantagens/benefícios em relação aos concorrentes e/ou são caros para serem adquiridos);

c) inimitáveis (os concorrentes não conseguem copiar facilmente/rapidamente).

11.1) A empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?

11.2) As empresas que não possuem um recurso enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem?

## ANEXO 2.: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ENTREVISTADOS: 2 PROFISSIONAIS DA REGIÃO

1) Na sua opinião, o quadro abaixo reflete a realidade do condomínio em relação à concorrência?

2) Quais as principais aspectos relevantes do condomínio tecnológico quanto à

| Espécie de Recurso | Valioso | Raro | Difícil / Custoso para Imitar | Implicações competitivas |
|---|---|---|---|---|
| Equipamentos de informática e redes | Sim | Não | Não | Paridade competitiva |
| Frota de veículos / Posto de combustíveis | Sim | Não | Não | Paridade competitiva |
| Mão-de-obra qualificada / Treinamentos | Sim | Não | Não | Paridade competitiva |
| Financiamentos e créditos junto a órgãos públicos | Sim | Não | Não | Paridade competitiva |
| Tecnologias | Sim | Sim | Não | Vantagem competitiva temporária |
| Estrutura administrativa | Sim | Sim | Não | Vantagem competitiva temporária |
| Infra-estrutura, instalações e localização | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva Sustentável |
| Aprendizagem | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |
| Reputação | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

reputação, reconhecimento e/ou expressividade regional e/ou nacional em relação à concorrência?

3) É possível afirmar que o potencial competitivo das empresas integrantes decorre do compartilhamento dos recursos elencados no quadro acima?

# 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