
Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias⁽¹⁾

Paulo Hayashi Junior
James Alexandre Baraniuk
Sergio Bulgacov

RESUMO

Este trabalho procura identificar e caracterizar os principais recursos utilizados para execução de mudanças de conteúdo estratégico em três pequenas empresas de massas alimentícias, bem como avaliar os impactos destes recursos sobre as suas vantagens competitivas. Das empresas pesquisadas, duas estão localizadas na região metropolitana de Curitiba e uma no interior do Estado do Paraná. Foram coletados dados por meio de entrevistas semi-estruturadas de dirigentes do nível tático-estratégico, bem como anotações de campo, observação não participante e, ainda, informações obtidas por meio de dados secundários. A partir de análise de conteúdo e técnica de triangulação, chega-se aos principais recursos utilizados pelas empresas. Utilizando-se da matriz produto mercado de Ansoff (1979), foi possível constatar a existência de um padrão consistente dos principais recursos utilizados para mudanças dentro de cada quadrante desta matriz, destacando-se, para a vantagem competitiva, os recursos arquitetura estratégica e a reputação.

Palavras-chave: recursos; mudanças de conteúdo estratégico; massas alimentícias.

ABSTRACT

This piece of research tries to identify and analyze the main resources needed to produce strategic content changes in three small businesses in the pasta sector. Its main research question deals with the relationship of resources and competitive advantage. The data have been collected by means of half-structuralized interviews, as well as notations of field, comment not participant and information gotten by secondary data. Two of the firms are located in the Curitiba metropolitan area and one is from a small city of Paraná State. Managers from the upper and medium hierarchical levels were interviewed. Content analysis and triangulation technique were used to analysis the resources. The main resources identified were the strategic architecture and reputation.

Key words: resources; strategic content changes; pasta sector.

INTRODUÇÃO

Abordagens contemporâneas adotam a estratégia não com o sentido de disciplina, função, ou kit de ferramentas, mas como agenda de “uma série de questões fundamentais e problemas que se relacionam às organizações e seus sucessos” (Jenkins, Ambrosini, & Collier, 2002, p. 1). E em Chaffee (citado por Mintzberg et al., 2000, p. 21) a “premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização de seu ambiente... a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”. Uma definição abrangente de estratégia é encontrada em Mintzberg (1995, p. 22): “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente” e uma postura adequada para estudos descritivos é tratar este impulso ou estratégia como padrão de ação. Paralelamente, Day (1990) expõe que a estratégia é a explicação dos padrões de ação empregados pela organização no passado e, ao mesmo tempo, guia para as iniciativas e projetos futuros. De acordo com Ansoff (1979) a interligação da questão do que a empresa é com o que ela deseja ser representa o que o autor chama de elo comum, ou seja, “...uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permite a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração” (Ansoff, 1979, p. 89).

Deste modo, o presente estudo focaliza as questões de mudanças de conteúdo estratégico em três pequenas empresas de massas alimentícias, tendo como abordagem estratégica predominante a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual se insere na escola cultural, considerando as escolas estratégicas proposta por Mintzberg et al. (2000). Este autor tem como pressuposto que “a formação de estratégia é um processo de interação social... e assume a forma de uma perspectiva... refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva” (Mintzberg et al., 2000, p. 196-197).

A escolha do setor de massas alimentícias deve-se à existência de peculiaridades das empresas deste segmento, como por exemplo: as organizações dependem de matéria-prima quase toda importada (ainda que o Paraná seja o maior produtor de trigo no país - Hubner, 2001); as empresas de massas alimentícias acabam diversificando o portfólio de produtos relacionados ao trigo; e os produtos são próximos de *commodities* (macarrão) ao serem fabricados com a mesma qualidade de farinha e ingredientes. Diante desta

situação, este trabalho de cunho qualitativo *ex post facto*, busca desenvolver as seguintes questões de pesquisa: (1) Quais os recursos e competências estratégicas relevantes são utilizados para as mudanças de conteúdo estratégicos em pequenas empresas industriais de massas alimentícias? e (2) Quais os impactos dos recursos e competências estratégicas relevantes na vantagem competitiva?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conteúdo Estratégico

Preocupado com a questão da estratégia competitiva de indústrias alimentícias do Paraná, Bulgacov (1997) salienta que pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico. Por processo estratégico entende-se a elaboração, validação e implementação da estratégia, estando intimamente ligado com a própria estrutura e a tomada de decisão. Preocupa-se com a utilização eficiente das condições administrativas, já o conteúdo estratégico tem sua preocupação com o desempenho da empresa e refere-se ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados (Bulgacov, 1997).

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 260), produto pode ser considerado todo o “conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores”. Por sua vez, mercado representa o “grupo de pessoas para quem a empresa cria e mantém um *marketing mix* que especificamente se adapte às necessidades e preferências do grupo” (Pride & Ferrell, 1993).

Ainda que existam modelos mais sofisticados para se trabalhar a questão do conteúdo estratégico, como, por exemplo, o de Cravens (1981) e o de Day (1981), o presente trabalho adota a clássica matriz de Ansoff (1957, 1979), tendo em vista a sua simplicidade do uso, bem como da existência das dificuldades de distinguir produtos novos dos aperfeiçoados e por se tratar de referência na área. A matriz de Ansoff (1979) é representada a seguir:

Figura 1: Matriz Produto x Mercado

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
Novo	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

Fonte: Ansoff (1979, p. 92).

O quadrante II - penetração de mercado - envolve a direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa no mercado em que ela já atua. Todavia este quadrante não será trabalhado no presente trabalho, por não envolver mudanças de conteúdo estratégico. Para os outros quadrantes, há o desenvolvimento de produtos, ou mercados, em conjunto ou não.

Desenvolvimento de produtos, quadrante I, tem como objetivo básico a materialização dos requerimentos (desejos, necessidades já existentes) dos consumidores em novos produtos ou serviços (Rewoldt et al., 1969). Em Henry (1981), o aperfeiçoamento contínuo dos produtos é a regra para a maioria dos setores em oposição à diversificação, principalmente pelos riscos e investimentos menores. Ademais, não é fácil identificar quando o aperfeiçoamento transforma produto existente num novo (Urban & Hauser, 1993). Ansoff (1979) lembra ainda que nenhuma empresa está imune às ameaças de obsolescência de produtos e saturação da procura. Já no desenvolvimento de mercados, quadrante III, a empresa busca novos segmentos de mercado para seus produtos atuais; data de 1956 o conceito de segmentação de mercado em artigo de Wendell Smith no *Journal of Marketing* (como citado em Bieda & Kassartjian, 1981). Entretanto, segundo Lendrevie et al. (1993), a segmentação constitui um mercado, no sentido *lato*. Para os quadrantes I e III há movimentação da empresa em contexto parcialmente relacionado. Todavia, na diversificação (quadrante IV), o elo comum é menos evidente que nas propostas anteriores, visto que a organização procura desenvolver produtos e mercados dela não conhecidos. Urban e Hauser (1993) e Krishnan e Ulrich (2001) enfatizam a importância das empresas de saber reconhecer e transformar as oportunidades de mercado em produtos disponíveis para venda, sendo que tais ações dependem dos recursos e competências das empresas, bem como do ambiente de negócio.

Visão Baseada em Recursos (VBR)

Apesar do recente interesse pela abordagem VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1994), remonta às idéias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade de terras como recurso primordial no fornecimento de riquezas por meio da capacidade original e indiscutível do solo. Dentro da área de administração, mais especificadamente no campo estratégico, Lipparini et al. (2000) sugerem que a valorização de recursos tem antecedentes em Ansoff, Andrews e Hofer e Schendel. Por recursos entendem-se os ativos tangíveis e intangíveis que são vinculados de forma semipermanente à empresa (Wernerfelt, 1984). Schulze (1994) define, de maneira mais pontual, como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes etc. Já Barney (1996b) considera como recursos todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos, as informações da empresa e o conhecimento, contemplando ampla gama de ativos que pertencem à empresa. Segundo Galunic e Rodan (1998), as competências são recursos baseados em conhecimento que existem nos diversos níveis hierárquico. Competências, ao contrário dos recursos, envolvem padrões complexos de coordenação e cooperação entre pessoas e entre pessoas e recursos (Grant, 1991), que influenciam a produtividade dos recursos (Schulze, 1994). Já Day (1994, p. 38) define competências como “fardos complexos de habilidades e aprendizagem coletiva exercitada por meio do processo organizacional e que assegura coordenação superior das atividades funcionais”. Além disso, para o autor, a diferença entre competências e ativos patrimoniais reside na possibilidade de atribuir valores monetários a estes últimos apenas. Ademais, competências que possibilitam a empresa sustentar diversas linhas de negócio são chamadas de essenciais, ou *core competencies*. Wright et al. (2000) comentam que na criação de valor para os clientes, as empresas buscam calcar suas atividades em suas competências essenciais, deixando para outras empresas as atividades e processos em que elas não conseguem excelência. Em Proença (1999), reside nos recursos a essência para a vantagem competitiva sustentável e não há contestação teórica sobre os tipos de recursos disponíveis, mas gradual complementação entre os estudiosos da área. Para este trabalho, segue-se a linha de pensamento de Barney (1996b), para quem as competências e recursos podem ser diferenciados na teoria, mas na prática não.

Em meados da década de 60, Ansoff (1979) escreve que as empresas possuem recursos físicos, monetários e humanos. Mais recentemente, Chatterjee e

Wernerfelt (1991) sugerem que os recursos são físicos, financeiros e ativos intangíveis, tais como marcas, reputação, capacidade inovadora, entre outros. Já Barney (1996b) e Barney e Hesterly (1996) propõem a divisão dos recursos em quatro categorias: (1) recursos financeiros; (2) recursos físicos; (3) de capital humano; e (4) recursos Organizacionais. Grant (1991) prefere expandir a divisão proposta acima de maneira a especificar mais duas categorias: reputação e recursos tecnológicos. Autores como Carneiro et al. (1999) sugerem que a categoria física é ampla demais, sendo improvável propor o mesmo tratamento normativo e prescritivo para todos eles. Ademais, Wernerfelt (1984) considera que os recursos ainda continuam místicos, tendo em vista que pouco se conhece da sua natureza, principalmente suas origens. E para John Kay (1996), há quatro competências importantes para assegurar as vantagens competitivas: arquitetura organizacional, reputação, inovação e ativos estratégicos. Pela primeira, considera-se o relacionamento existente entre a empresas e seus diversos *stakeholders*. Para o autor, “o valor da arquitetura reside na capacidade das organizações que as estabelece para criarem conhecimentos e rotinas organizacionais, respondendo de forma flexível às circunstâncias variáveis e conseguindo intercâmbio fácil e aberto de informações” (Kay, 1996, p. 73).

Já a reputação se refere àquilo que os clientes estimam em determinada empresa, sendo considerado por Kay (1996, p. 96) “o método que o mercado utiliza para lidar com atributos de qualidade dos produtos que os clientes não podem facilmente controlar sozinhos”. Dentre os itens apresentados por Kay (1996) e devido às rápidas mudanças que as empresas enfrentam no mercado, a inovação vem ganhando destaque como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por último, mas não menos importante, estão os ativos estratégicos como fonte de vantagem competitiva, relacionando-se ao posicionamento da empresa no mercado, sendo classificados em três tipos: (i) a empresa se beneficia de monopólio natural; (ii) a estrutura de custos, ou seja, a empresa obtém custos mais reduzidos que as outras por participar há mais tempo, devido à depreciação, melhoria na produção, experiência dos funcionários etc.; e por fim, (iii) há os benefícios que algumas empresas obtêm, devido a licenças e regulamentações que restringem o mercado. Deste modo, a tipologia de recursos (incluindo competências), utilizada para nortear o trabalho, é descrita conforme o quadro seguinte.

Quadro 1: Tipos de Recursos

Tipos de recursos	Descrição
Financeiros	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias (Barney, 1996b).
De Capital Humano	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, <i>insights</i> , etc. (Barney, 1996b).
Organizacional	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora.
	Arquitetura Estratégica: Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria-prima, etc. (Barney, 1996b).
Tecnologia	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991).
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
Inovação	Refere-se à questão de a capacidade da empresa oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência. (Kay, 1996).

Fonte: adaptado de Barney (1996b), Kay (1996) e Grant (1991).

Recursos e Implicações Estratégicas sobre as Vantagens

Sobre as vantagens competitivas, podemos dizer que são aquelas que a empresa consegue obter sobre a concorrência por meio da utilização de recursos e competências, que possibilitam à empresa formar e defender seu conteúdo estratégico (Ansoff, 1979; Barney, 1996b; Hax & Majluf, 1991). Barney (1992) sugere que as seguintes dimensões são úteis para averiguar se os recursos específicos, controlados por determinada empresa, são ou não fontes sustentáveis:

1. Valor: o recurso pode ser utilizado para explorar as oportunidades do mercado, e/ou auxiliar a organização contra as ameaças do ambiente por meio do aumento das receitas e/ou redução de despesas?
2. Disponibilidade: é um recurso raro ou comum?
3. Imitação: o recurso é de fácil imitação pelos concorrentes? A empresa consegue facilmente imitar os recursos dos concorrentes?
4. Substituição: pode o recurso ser substituído por outro facilmente?

Barney (1992) expõe o seguinte quadro a fim de averiguar o grau de vantagem competitiva lograda pelo recurso, bem como sua sustentabilidade.

Quadro 2: Estimando o Potencial de Retorno dos Recursos Organizacionais

O recurso é...					
Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser Imitado	Difícil de ser substituído	Implicações competitivas
Não	-	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: adaptado de Barney (1992).

Não é apenas a existência de recursos que determina a estratégia de uma empresa, mas também o valor relativo deste recurso dentro de um contexto de competição.

DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é de cunho qualitativo; trata-se de um estudo comparativo de casos explicativo *ex-post-facto* com avaliação transversal. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, os recursos das empresas pesquisadas conforme Yin (1987). Tem-se em Bruyne et al. (1991) e Triviños (1994) que o estudo de caso é opção de pesquisa, quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando a apreender a totalidade da situação. Para Yin (1987, p. 23), o estudo de caso é “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas”. De maneira semelhante, Gimenez (2001) assevera que o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos. Para Bruyne et al. (1991, p. 228) “o interesse dos estudos comparativo

de casos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações, cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas”.

Fonte, Coleta e Análise dos Dados

Fontes primárias e secundárias são a base de dados da pesquisa e Kerlinger (1979, p. 348) as definem da seguinte maneira: “uma fonte primária é o repositório original de um dado histórico uma fonte secundária é um relato ou fonte de informação distante um ou mais passos da fonte original”. A principal fonte primária do estudo é a entrevista semi-estruturada. A pesquisa também conta como fonte primária, de natureza complementar, anotações de campo que são feitas pelo pesquisador na condição de observador não participante. Tais dados podem consistir, segundo Triviños (1994, p. 154) em “observações e reflexões que fazemos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos, em seguida, sobre as mesmas”, caracterizando-se por conversas informais, visita às partes produtivas da empresa, compra do produto em estabelecimentos supermercadistas, almoço com dirigentes, entre outras. Resumidamente, foram coletados dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas de dirigentes do nível tático-estratégico, bem como anotações de campo, observação não participante. Tais entrevistas foram agendadas por meio de contato telefônico, ou via carta formal, sendo que a entrevista foi conduzida dentro da própria empresa pesquisada com um dos pesquisadores presente. Tais entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e as informações destinadas ao uso acadêmico. Já as fontes secundárias são caracterizadas, nesta pesquisa, por relatórios, documentos de *fax* enviados por vendedores autônomos, documentos de análise físico-química de matéria-prima, decretos judiciais, *folders*, *homepages* etc.

As entrevistas semi-estruturadas foram analisadas por meio da técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. E ainda, a pesquisa utiliza a técnica de triangulação, que consiste na inter-relação das informações primárias e secundárias obtidas com o intuito de aumentar a compreensão do estudo e realçar a sua fidedignidade. O emprego de múltiplas fontes é característica indispensável do estudo de caso (Bruyne et al., 1991; Yin, 1987).

Organizações Pesquisadas

As organizações em estudo são o Pastifício Torino Ltda, Pastifício Maju Ltda e Moinhos Paraná Ltda, todas pertencentes à indústria alimentícia do Paraná, sendo duas empresas da região metropolitana de Curitiba e a terceira no interior do Estado. Além disso, foram considerados como critérios de escolha a oportunidade de realizar a pesquisa de maneira adequada e o fato de as empresas citadas não serem concorrentes diretos/declarados no mercado local.

Spradley (como citado em Triviños, 1994) procura delinear as condições mínimas para um bom informante, ou seja, os critérios desejáveis para que o pesquisador possa escolher intencionalmente indivíduos capazes de realmente contribuir com o desenvolvimento da pesquisa. Seguem-se os critérios, ou condições mínimas: antiguidade na comunidade e envolvimento com o fenômeno a ser pesquisado, conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias em que ocorreu tal fenômeno, disponibilidade de tempo, interesse pela pesquisa e capacidade de comunicação adequada. Desta forma, pessoas-chaves são todos os dirigentes do nível tático-estratégico das organizações em estudo. A amostragem é intencional, tendo o número de entrevistas variado entre três e quatro por empresa pesquisada, devido à baixa complexidade administrativa das organizações. Ressalta-se que esta pesquisa privilegia o estudo em pequenas empresas.

A primeira empresa pesquisada, o pastifício Torino Ltda situado na região metropolitana de Curitiba, conta com sessenta e cinco funcionários e uma situação de autofalência. Possui maquinários e propriedade própria; a família proprietária foi quase totalmente afastada do comando da empresa, afora o cargo de gerente do pastifício, ocupado por um familiar do fundador. Além de massas como ninho e espaguete, a empresa também produz bolachas doces e salgadas como o *cream-cracker*, seu carro-chefe de vendas.

O segundo pastifício pesquisado é o Maju, localizado próximo à cidade de Maringá, no interior do Estado do Paraná. Possui trinta e cinco funcionários, sendo a administração familiar e centralizada na pessoa do fundador. Além disso, apresenta maquinários próprios, bem como instalações próprias em processo de expansão. Está em boa situação financeira, crescendo com investimentos próprios e concentra suas atividades principalmente no seu produto espaguete. Não apresenta linha diversificada como a empresa anterior.

A última empresa pesquisada é a Motripar – Moinhos de Trigo Paraná, situada na cidade de Curitiba, apresenta cinquenta funcionários envolvidos com o pastifício, sendo que apresenta produção própria de farinha de trigo (em uma

Unidade Estratégica de Negócio – UEN - separada), o que a diferencia das demais empresas pesquisadas. Outro item de destaque é que os maquinários e as instalações físicas não são próprios, mas arrendados de terceiros. Apresenta um grau de profissionalização superior em relação às outras duas organizações e, assim como a anterior, está em boa situação financeira. O quadro abaixo resume as principais características das empresas pesquisadas em termos de recursos (e competências) e foi obtida por meio da análise dos dados (primários e secundários) obtidos pelos pesquisadores sobre cada empresa.

Quadro 3: Comparação dos Recursos das Empresas Pesquisadas

Tipos de recursos	Torino	Maju	Motripar
Financeiros	inadequado	Adequado	adequado
De Capital Humano	regular	Adequado	adequado
Organizacional	regular	Adequado	adequado
Arquitetura organizacional	adequado	Adequado	adequado
Físicos	adequado	regular	inadequado
Tecnologia	regular	regular	regular
Reputação	adequado	adequado	adequado
Inovação	adequado	-	adequado
Ativos Estratégicos	inadequado	adequado	adequado

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados e analisados.

AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RECURSOS UTILIZADOS

O pastifício Torino busca desenvolver novos produtos por meio da utilização dos maquinários existentes, realizando testes com novas matérias-primas desenvolvidas pelos fornecedores. Para a empresa, tais produtos são divididos em dois grupos: novas rosquinhas, referentes à produção de bolachas doces, com sabores e aromas diferentes, e salgadinhos tipo *snack*, que são aperitivos feitos com a mesma massa do biscoito *cream-cracker*, adicionando-se temperos, aromatizantes e fabricados em diferentes formatos. Além disso, as receitas das novas rosquinhas e *snacks* são desenvolvidas pela gerente de produção, ainda que ela não possua curso superior. Ademais, a gerente busca o auxílio de outros profissionais (vendedores, pessoal administrativo etc.) dentro da empresa para desenvolver a receita.

O terceiro quadrante de Ansoff (1979) se caracteriza, para a empresa, como a busca de mercados no norte do país, principalmente. A Torino conta com a atuação de atacadistas, representantes comerciais e vendedores autônomos para a expansão geográfica de seus mercados. Além disso, a postura da empresa de sair das grandes redes de supermercados para vender seus produtos nos pequenos mercadinhos de bairro também representa desenvolvimento de mercado.

Para o quarto e último quadrante (diversificação), é feita uma análise focalizada apenas nos recursos utilizados para **criar** o produto, visto que a empresa ainda não comercializa no mercado o macarrão com base no arroz. Para o desenvolvimento deste macarrão para celíacos, há necessidade de a empresa utilizar mão-de-obra externa, com a participação de um grupo de alunos do curso de engenharia de alimentos de uma universidade local. Entretanto, estes profissionais não são absorvidos pela empresa, ainda que a empresa mantenha proximidade com o grupo universitário por meio de convênios.

Já para o pastifício Maju é o macarrão longo, tipo espaguete, seu carro-chefe; mas a empresa apresenta restrição na sua capacidade produtiva, pois não há produção suficiente deste tipo de espaguetes para assegurar as vendas. A empresa está procurando expandir suas instalações físicas, bem como se encontra em processo de compra de maquinários para expansão da produção de espaguete. Houve compra de maquinários para a linha de massas cortadas e junto com as máquinas vieram as trafilas, ou seja, os moldes para fazer macarrão de outros formatos, como o nhoque, o *penny*, o *tortilhone*. Devido à restrição da capacidade de produção, a empresa não apresenta fortes intenções de desenvolver novos mercados, sendo os Estados da Bahia e Ceará os únicos de interesse durante o período de pesquisa e, suas vendas para o norte e nordeste do país dependem de uma empresa de representação comercial, localizada na cidade de Maringá. Já a diversificação é nula no pastifício Maju até o momento da pesquisa.

Diferente das empresas anteriores, a Motripar tem como principal negócio a moagem dos grãos de trigo e a comercialização de farinha de trigo. A fabricação de macarrão consome cerca de 10% (dez por cento) da farinha produzida pela empresa, sendo que 80% do macarrão produzido é destinado à venda institucional, ou seja, para terceiros. Desse modo, 2% (dois por cento) do total de farinha produzida pelo moinho é consumido para a fabricação do macarrão com a marca própria Ouro-Verde. É a venda institucional que proporciona à empresa desenvolver novos produtos para seus clientes, principalmente com o auxílio técnico de profissionais destes mesmos clientes, auxiliando também na diversificação. O uso dos canais de distribuição da farinha de trigo auxilia no desenvolvimento de novos mercados.

Cada mudança envolve a utilização entrelaçada de certos recursos, os quais

podem envolver desde relacionamentos com fornecedores até a utilização da reputação para abrir novos mercados. Conforme a análise das pesquisas e confrontação com anotações de campo e dados secundários foi possível formatar o seguinte quadro que resume os principais recursos utilizados pelas empresas pesquisadas quanto à questão de mudanças de produto e/ou mercado.

Quadro 4: Principais Recursos Utilizados para Mudanças de Conteúdo Estratégico

	Principais Recursos Utilizados		
	Torino	Maju	Motripar
<i>Quadrante I</i> Desenvolvimento de Novos Produtos	Capital Humano Organizacionais Arquitetura Estratégica Inovação	Arquitetura Estratégica Tecnologia Financeiros	Arquitetura Estratégica Tecnologia
<i>Quadrante III</i> Desenvolvimento de Novos Mercados	Organizacionais Arquitetura Estratégica	Organizacionais Arquitetura Estratégica Reputação	Organizacionais Arquitetura Estratégica
<i>Quadrante IV</i> Diversificação	Arquitetura Estratégica Inovação	-----	Arquitetura Estratégica Inovação

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados e analisados.

Influência dos Recursos sobre a Vantagem Competitiva

A Torino apresenta destaque para os recursos arquitetura estratégica e reputação, sendo ambas calcadas em relacionamentos informais da empresa com outras pessoas físicas e jurídicas. A reputação auxilia a empresa a vender produtos casados, principalmente do seu carro-chefe, que é a bolacha salgada *cream-cracker*, com outras bolachas e macarrão. Vale salientar que houve mudanças no foco de vendas da empresa, deixando de vender em grandes redes de supermercados para atender a demanda de pequenos mercados de bairro. Ademais, a arquitetura é responsável por mudanças nos quadrantes I, III e IV.

A empresa ainda apresenta desvantagem competitiva nos recursos financeiros, organizacionais e ativos estratégicos. A empresa faz uso de três recursos para executar suas mudanças de conteúdo estratégico: a arquitetura estratégica, que está presente em todos os quadrantes; os recursos organizacionais (quadrantes I e III); e a inovação (quadrantes I e IV). Para este último recurso, há paridade competitiva, bem como para os físicos e capital humano.

Quadro 5: Análise dos Recursos da Torino em Termos de Vantagem Competitiva

Recursos	O recurso é...					Implicações Estratégicas
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	
Financeiros	Não					Desvantagem competitiva
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Organizacional	Sim	Não				Desvantagem competitiva
Arquit. Estratégica	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Tecnologia	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Inovação	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Ativos Estratégicos	Não					Desvantagem competitiva

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados e analisados.

Já o Pastificio Maju se destaca pelos recursos organizacionais, capital humano, reputação e ativos estratégicos, conforme resume o Quadro 6. Os recursos organizacionais representam para a empresa fator contribuinte para obter uma estrutura enxuta em termos de custos, favorecendo as ações da empresa a curto prazo e, por outro aspecto, representando um risco para a empresa em função da centralização das ações somente na pessoa do fundador. A centralização permite que decisões sejam realizadas prontamente; contudo a sobrevivência da empresa a longo prazo não é privilegiada.

O principal capital humano da empresa é a contratação da pessoa responsável pela produção. Não apenas é o profissional de referência na região para manutenção de máquinas, como também na etapa-chave do processo produtivo de macarrão, a secagem. A Maju apresenta, ainda, reputação de produtos com qualidade e baixo preço, o que alavanca a penetração de mercado, bem como a expansão para outros mercados. Este recurso destoa dos demais pela situação de sustentabilidade e diferencia-se da empresa anterior pelas condições financeiras que possibilitam a manutenção desta reputação de qualidade. Por fim, a organização conta com uma estrutura de custos enxuta, que possibilita ser ativo estratégico no sentido proposto por Kay (1996). A empresa apresenta ainda desvantagem competitiva nos recursos de tecnologia e inovação. Dos recursos utilizados nas mudanças de conteúdo estratégico (arquitetura estratégica, tecnologia, financeiros, organizacionais e reputação) há vantagem competitiva temporária para duas delas (organizacionais e reputação), paridade competitiva para financeiros e arquitetura estratégica e desvantagem para tecnologia.

Quadro 6: Análise dos Recursos da Maju em Termos de Vantagem Competitiva

Recursos	O recurso é...					Implicações Estratégicas
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Capital Humano	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Organizacional	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Arquitetura Estr.	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Tecnologia	Sim	Não				Desvantagem competitiva
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Inovação	Não					Desvantagem competitiva
Ativos Estratégicos	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados e analisados.

Para a última empresa, a Motripar, há destaque para os recursos de reputação, arquitetura estratégica, inovação e ativos estratégicos. Observa-se que há complementação dos ativos estratégicos com os recursos organizacionais, visto que a estrutura que possibilita custos baixos não provém de fonte única, mas da combinação de fatores. A produção própria de farinha aliada com a diluição dos custos administrativos entre a UEN de farinha de trigo e UEN de macarrão, bem como ênfase na venda institucional de macarrão favorece o baixo custo. Há relacionamento de outros dois outros recursos da empresa: a arquitetura estratégica e a inovação. A venda institucional de macarrão exige que a Motripar esteja adequada aos níveis de qualidade solicitados pelas empresas compradoras/clientes. Isto proporciona a vinda de profissionais destas empresas para o auxílio e supervisão da produção. O foco da Motripar não é a venda de macarrão com marca própria, mas a venda de farinha e/ou macarrão para outras empresas, ou seja, venda institucional.

Quadro 7: Análise dos Recursos da Motripar em Termos de Vantagem Competitiva

Recursos	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações Estratégicas
Financeiros	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Físicos	Não					Desvantagem competitiva
De Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Organizacional	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Arquitetura Estr.	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Tecnologia	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Reputação	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Inovação	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Ativos Estratégicos	Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados e analisados.

Dos recursos referentes à mudança de conteúdo estratégico, a Motripar utiliza os organizacionais, a arquitetura estratégica, tecnologia e a inovação, sendo que apenas a tecnologia se encontra em posição de paridade competitiva. As outras estão em situação de vantagem competitiva temporária. Há desvantagem quanto à falta de equipamentos e instalações físicas próprias.

CONCLUSÕES

A pesquisa compreende a análise de três empresas industriais produtoras de massas alimentícias de pequeno porte por meio da visão baseada em recursos (VBR), no que tange às mudanças de conteúdo estratégico. Esta abordagem estratégica considera os recursos internos da organização como fator principal, mas não único, para o desempenho da empresa (Barney & Hesterly, 1996; Galunic & Rodan, 1998; Grant, 1991; Wright et al., 2000).

Ainda que a VBR tenha o caráter de **olhar para dentro** da organização, a mesma não está limitada em **ver-se**. Deste modo, mesmo que pareça contraditória, a arquitetura estratégica destaca-se perante outros elementos como principal recurso utilizado na execução de mudanças de conteúdo estratégico. Acerca dos resultados, a arquitetura estratégica é encontrada em todas as mudanças feitas pelas empresas, independentemente dos quadrantes de Ansoff (1979), o

que realça a definição de estratégia dada por Mintzberg (1995) a respeito da relação empresa-ambiente. Outra observação a ser feita é que os recursos organizacionais aparecem como itens de destaque a serem utilizados para mudanças de conteúdo estratégico. A análise dos dados possibilita concluir que, para as empresas pesquisadas, há padrão consistente dos principais recursos utilizados para a execução de mudanças de conteúdo estratégico **dentro de um mesmo quadrante** (a comparação é **entre** empresas).

Para o quadrante I (desenvolvimento de novos produtos), existe a utilização do recurso arquitetura estratégica em todas as três empresas pesquisadas e tecnologia em duas delas. Caso único é encontrado para os recursos organizacionais, financeiros, capital humano e inovação. Este último recurso está mais relacionado ao quadrante IV (diversificação). Já os recursos financeiros obtêm destaque na empresa Maju devido à compra de maquinários.

Para o quadrante III (desenvolvimento de mercados), novamente a arquitetura estratégica e os recursos organizacionais são utilizados por todas as empresas. Apenas a Maju se destaca no uso da reputação para desenvolver mercados. Este item não é representativo para a Torino neste quadrante, ainda que seja considerável para a penetração de mercado (quadrante não focalizado no estudo), principalmente para seu biscoito *cream-cracker*. O item não é representativo para a Motripar.

No quadrante IV (diversificação), também há consistência dos recursos, visto que os recursos arquitetura estratégica e inovação são de uso comum para as empresas que possuem atividades de diversificar. No caso, o Pastifício Maju não foi considerado, pois esta empresa não apresenta eventos que se enquadrem como diversificação.

Em relação à necessidade de recursos para mudanças de conteúdo estratégico pertencente a diferentes quadrantes (a comparação é **dentro da empresa**), há padrão consistente para a arquitetura estratégica, visto que é utilizada para todos os quadrantes das empresas. Por exemplo, a Torino busca na arquitetura estratégica a promoção para executar eventos do quadrante I, III e IV, assim como a Motripar. Por sua vez na Maju, o recurso auxilia nos quadrantes I e III, sabendo que a empresa não apresenta o quadrante IV. A Torino também faz uso dos recursos organizacionais para os quadrantes I e III, inovação para o I e IV e capital humano para o I. A Maju, isoladamente, utiliza os recursos financeiros e tecnológicos apenas no quadrante I e organizacionais para o III. A Motripar utiliza a tecnologia para o I, organizacionais para o III e inovação para o IV.

O trabalho de Barney (1992) fundamenta a última parte da pesquisa e os resultados apresentam menor consistência de padrão, principalmente em termos

das desvantagens competitivas. Para as vantagens, apenas a Maju consegue sustentar a questão da reputação, ainda que as outras a possuam em caráter temporário. Neste estudo, a reputação está mais relacionada às questões de penetração de mercado do que às mudanças de conteúdo estratégico (exemplo: espaguete da Motripar, *cream-cracker* da Torino e farinha da Motripar).

A arquitetura estratégica está em paridade competitiva para a Maju, enquanto vantagem temporária para as outras duas empresas, sendo o relacionamento da Maju com seu representante comercial algo que não é raro no mercado. Conforme se espera, a Torino apresenta desvantagens competitivas relacionadas a recursos financeiros e organizacionais. Para o pastifício Maju há vantagem competitiva temporária, relacionada ao capital humano e organizacionais; e desvantagens competitivas para tecnologia e inovação. É importante observar que este estudo privilegia o pressuposto de que o ambiente é dinâmico e o alinhamento organização-ambiente é feito por meio de mudanças nos produtos e mercados. Para a última empresa pesquisada, a Motripar, há vantagem competitiva temporária para os recursos organizacionais, reputação, inovação e ativos estratégicos, e desvantagem competitiva temporária para os recursos físicos, visto que a empresa arrenda instalações físicas e maquinários de uma antiga empresa do ramo.

Os resultados obtidos neste trabalho não podem ser generalizados para outras empresas além daquelas pesquisadas; comparações com resultados de outros autores são restritas, devido à existência de poucos estudos empíricos sobre a VBR. Este estudo sofre restrições quanto à racionalidade limitada e aos vieses dos pesquisadores.

Como sugestões de pesquisa futura cita-se, de maneira não exaustiva, a realização de estudos com grandes empresas que atuam em nível nacional, outros segmentos industriais e comparações entre empresas de diferentes segmentos e níveis de atuação. Estudos que privilegiam a sinergia entre recursos parece ser campo promissor para a VBR, bem como aqueles que tentem aproximar a VBR com a teoria do custo de transação (TCT). Outra opção de pesquisa está no estudo da cultura organizacional como fator que permeia, unifica e otimiza o uso dos recursos.

Artigo recebido em 11.06.2004. Aprovado em 26.08.2004.

NOTA

¹ Os autores agradecem a todos as empresas envolvidas na pesquisa que tiveram a gentileza de colaborar com o projeto de pesquisa destinada à realização de uma dissertação de mestrado do CEPPAD/UFPR. Além de um agradecimento especial aos revisores da revista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1979). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1957, September/October). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(2), 113-124.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1996a, September/October). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5), 469.
- Barney, J. (1996b). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Barney, J. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. S. Huff, & J. E. Dutton *Advances in strategic management* (Vol. 8). Greenwich: Jai Press.
- Barney, J. (1994). Commentary: a hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagin). In P. Shrivastava, A. S. Huff, & J. E. Dutton *Advances in strategic management* (Vol. 10, A). Greenwich: Jai Press.
- Barney, J., & Hesterly, W. (1996). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.
- Bieda, J. C., & Kassarian, H. H. (1981). Uma visão geral da segmentação do mercado. In S. Britt, & H. Boyd *Marketing: gerência e ação executiva* (4a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Bruyne, P., Herman, J., & Schontheete, M. D. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais* (5a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Bulgacov, S. (1997). *Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná*, Tese de doutorado, EAESP-FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. F. D., & Silva, J. F. (1999). Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, 23.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991, January). The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.

- Cravens, D. W. (1981).
Posicionamento da estratégia de marketing. In S. Britt, & H. Boyd *Marketing: gerência e ação executiva* (4a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Day, G. (1981).
Uma perspectiva estratégica do planejamento de produtos. In S. Britt, & H. Boyd *Marketing: gerência e ação executiva* (4a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Day, G. (1990).
Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro: Record.
- Galunic, D. C., &
Rodan, S. (1998, December).
Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201.
- Gimenez, F. A. P. (2001).
O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais. (Texto de Trabalho no. 1). Maringá: UEM, DAD.
- Grant, R. (1991, Spring).
The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hax, A. C., &
Majluf, N. S. (1991).
The strategy concept and process. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Henry, H. (1981).
Estratégia corporativa, marketing e diversificação. In S. Britt, & H. Boyd *Marketing: gerência e ação executiva* (4a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Hubner, O. (2001).
Trigo: prognóstico – 00/01. Curitiba, PR: SEAB.
- Jenkins, M.,
Ambrosini, V., &
Collier, N. (2002).
Strategy as multi-perspectives. In M. Jenkins, & V. Ambrosini. *Strategic Management: a multi-perspective*. Hampshire: Palgrave.
- Kay, J. (1996).
Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus.
- Kerlinger, F. N. (1979).
Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Krishnan, V., &
Ulrich, K. T. (2001, January).
Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, 47(1), 1-25.
- Lendrevie, J.,
Lindon, D.,
Dionísio, P., &
Rodrigues, V. (1993).
Mercator: teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote.

- Lipparini, A. (2000, abril/junho).
Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintas: a experiência da Illycaffè. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 16-25.
- Mintzberg, H. (1995).
Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H.,
Ahlstrand, B., &
Lampel, J. (2000).
Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Pride, W. A., &
Ferrell, O. C. (1993).
Marketing: concepts and strategy (8a ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Proença, A. (1999).
Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: Refinando o entendimento gerencial. *AβCHÓ*, 8(23), 95-133.
- Rewoldt, S. H.,
Scott, J. D., &
Warshaw, M.R. (1969).
Introduction to marketing management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Schulze, W. S. (1994).
The two schools of thought in resource-based theory. In P. Shrivastava, A. S. Huff, & J. E. Dutton *Advances in strategic management: resource-based view of the firm* (Vol. 10, A). Greenwich: Jai Press.
- Semenik, R. J., &
Bamossy, G. J. (1995).
Princípios de Marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books.
- Triviños, A. N. S. (1994).
Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Urban, G. L., &
Hauser, J. R. (1993).
Design and marketing of new products (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Wernerfelt, B. (1984, April/June).
A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, P.,
Kroll, M. J., &
Parnell, J. (2000).
Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (1987).
Case study research: design and methods (7th ed.). Beverly Hills: Sage Publications.

