

## **Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos**

Autoria: Paulo Hayashi Junior, James Alexandre Baraniuk, Sergio Bulgacov

### **RESUMO**

Este trabalho procura verificar e identificar os principais recursos utilizados para execução de mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias, bem como avaliar os impactos destes recursos sobre a vantagem competitiva. Das três 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 das empresas, 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, num primeiro momento, os recursos arquitetura estratégica e reputação.

### **1. – INTRODUÇÃO**

Pesquisas no campo estratégico, segundo Ketchen Jr. e Shook (1996), normalmente focam seus estudos nas relações existentes entre estratégia, ambiente, estrutura e desempenho, sendo o DCE – Desempenho Conduzido pela Estrutura - o paradigma predominante. Seu pressuposto central deposita na estrutura da indústria as razões da heterogeneidade de desempenho empresarial, sendo Michael Porter seu principal representante. Todavia, o ambiente dinâmico e a falta de respostas consistentes com as necessidades das empresas dificultam o DCE, haja vista que este paradigma não pode explicar heterogeneidade de desempenhos entre firmas de uma mesma indústria quando as mesmas participam de um mesmo posicionamento estratégico, bem como não se mostra adequada às questões de cunho social (Barney, 1996a; Barney e Zajac, 1994; Barney e Hesterly, 1996; Thomas, 1996; Conner e Prahalad, 1996). Outro fator agravante é a dificuldade de delimitar onde começa e/ou termina uma indústria (Chakravarthy, 1997). Rumelt (1991) acrescenta que os elementos intrínsecos à organização são mais representativos para explicar o desempenho da empresa do que a estrutura da indústria em que ela compete e cita outras pesquisas que corroboram tal ponto-de-vista. Todavia, a questão não é de desconsiderar totalmente o setor industrial como fator responsável pela lucratividade da empresa, mas sim reduzir sua importância (Hamel, 1998; Chakravarthy, 1997).

Para Wright et al. (2000), embora as oportunidades e ameaças continuem sendo importantes, elas se modificam frequentemente, representando assim os atributos ou forças singulares da empresa a base mais estável para o desenvolvimento de estratégias. Desta maneira este trabalho procura utilizar a abordagem estratégica denominada Visão Baseada em Recursos (VBR) que vem ganhando espaço dentro da literatura estratégica e tenta explicar diferenças de desempenho por meio dos recursos e competências de cada organização, não mais pela estrutura da indústria (Barney e Hesterly, 1996; Galunic e Rodan, 1998; Lipparini et al., 2000). Por recursos, pode-se entender qualquer elemento pertencente de modo semi-permanente à empresa que não pode ser transferido a outra sem custos e, que a capacita a conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter certa posição competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1992, 1994, 1996b; Barney e Hesterly, 1996).

Segundo Barney e Hesterly (1996), os recursos das empresas podem ser divididos em quatro tipos: financeiros, físicos (maquinários, instalações, etc.), organizacionais (reputação, coleguismo, confiança, etc.) e humanos (experiência, treinamento, inteligência, etc.).

Destaque para o último, uma vez que pertence ao ser humano a capacidade de sentir, pensar, expressar, conhecer e aprender, fazendo com que tanto a aprendizagem, quanto o conhecimento sejam considerados fatores competitivos necessários (mas talvez não suficientes) para enfrentar a turbulência ambiental.

Diante desta situação, este trabalho fundamenta-se nas seguintes perguntas: (1) Quais os recursos e competências estratégicas relevantes são utilizados para as mudanças de conteúdo estratégicos de pequenas empresas industriais de massas alimentícias do Paraná?; e (2) Quais os impactos dos recursos e competências estratégicas relevantes na vantagem competitiva?.

## 2. – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 – Conteúdo estratégico

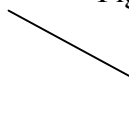
Preocupado com a questão da estratégia competitiva de indústrias alimentícias do Paraná, Bulgacov (1997) salienta que pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico. Por processo estratégico entende-se a elaboração, validação e implementação da estratégia e está intimamente ligado com a própria estrutura e processos de tomada de decisão. O processo estratégico preocupa-se com a utilização eficiente dos processos administrativos. Já o conteúdo estratégico tem seu foco com o desempenho da empresa e se refere ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa. (Bulgacov, 1997; Chakravarthy e Doz, 1992)

Para Semenik e Bamossy (p.260, 1995), 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 as necessidades e preferências do grupo” – Pride e Ferrell (1993).

Conforme Bulgacov (1997), torna-se relevante em estudos que envolvam conteúdo estratégico não relegar a área de marketing, haja vista que está na essência do marketing as questões de produto e mercado da empresa (Rewoldt et al., 1969). Em definição mais genérica, Kotler considera o marketing como sendo “o elo de ligação entre empresa e mercado” (Kotler, p.42, 1980). Nesta parte do trabalho, verifica comparação despretensiosa com a definição de estratégia proposta de maneira por Mintzberg (p.22, 1995): “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”.

Dentre os modelos que tratam da questão produto mercado como por exemplo Cravens (1981), Day (1981), este presente trabalho adota a clássica matriz de Ansoff (1957, 1979) por dois motivos: simplicidade do uso, dificuldade na prática 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



<b>Produto</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Mercado</b>		
<b>Atual</b>	<b>II</b> Penetração de Mercado	<b>I</b> Desenvolvimento de Produto
<b>Novo</b>	<b>III</b> Desenvolvimento de Mercado	<b>IV</b> Diversificação

Fonte: ANSOFF (p. 92, 1979).

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. Segundo Ansoff (1957), há esforços da empresa na busca de novos clientes para seu produto já existente e/ou aumento do consumo pelos clientes atuais. Este quadrante não será trabalhado neste presente trabalho por não envolver mudanças de conteúdo estratégico. Para os outros quadrantes, há o desenvolvimento de produtos, ou mercados, juntos 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). Todavia, conforme alerta de Phelps e Westing (1960), apenas em raras exceções, os consumidores estão indispostos ou são incapazes de demonstrar o que querem antecipadamente. 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 e Hauser, 1993). Ansoff (1979) lembra que nenhuma empresa está imune às ameaças de obsolescência de produtos e saturação da procura, e Porter (1986) especifica a questão dos produtos substitutos como ameaça ao *portfólio* da empresa. Paralelamente, Cravens (1981) cita que o conteúdo estratégico é afetado tanto pelas condições predominantes dos produtos-mercados buscados pela empresa, como por fatores além do controle da organização, principalmente ciclo de vida dos produtos, forças ambientais, exigências e gostos dos consumidores.

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* (citado por Bieda e Kassarian, 1981). Entretanto, segundo Lendrevie et al. (1993), a segmentação constitui um mercado, no sentido *lato*.

Nos três primeiros casos (quadrantes I, II e III) há movimentação da empresa em contexto 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 não conhecidos a ela. Urban e Hauser (1993) e Krishnan e Ulrich (2001) enfatizam a importâncias das empresas em saberem 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.

## **2.2 – Visão Baseada em Recursos (VBR)**

A VBR apresenta notoriedade dentro da literatura estratégica, pois é mais adequada para suportar ambientes dinâmicos que o paradigma do "Desempenho Conduzido pela Estrutura" - DCE (Barney e Hesterly, 1996). Ademais, Brumagin (1994) expressa que o desenvolvimento da VBR é, em partes, forma de reação à forte influência do DCE no campo estratégico. Lawless (1992) observa que as pesquisas da VBR são voltadas à identificação das características da empresa, a fim de garantir posição de monopólio e lucratividade em longo prazo. Apesar do recente interesse pela abordagem VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1994), remonta as idéias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade de terras como um 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 entende-se os ativos tangíveis e intangíveis que são vinculados de forma semi-permanente 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 e as informações da empresa, o conhecimento, enfim 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. Conforme explicação de Schulze (1994), é o conjunto de recursos para desempenhar tarefa ou atividade. Competências, ao contrário dos recursos, envolvem padrões complexos de coordenação e cooperação entre pessoas, entre pessoas e recursos (Grant, 1991), que influenciam a produtividade dos recursos (Schulze, 1994). Já Day (p. 38, 1994) define competências como “fardos complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercitados 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 competência essenciais, deixando para outras empresas as atividades e processos 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) que 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 do tipo 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) Recursos 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 sobre sua natureza, principalmente suas origens. Fladmoe-Lindquist e Tallman (1992) expõem que, normalmente, os teóricos da VBR não especificam a fonte dos recursos, embora a história da empresa e a imperfeição de troca de informações no mercado (assimetria) estão relacionadas com a questão. Para Schulze (1994), empresas que não apresentam recursos distintivos não podem adquiri-los sem *luck*, sendo que por tal termo entendem-se as habilidades para adquirir recursos produtivos duráveis e com preço abaixo de mercado e a perseguir oportunidade de mercado, mesmo frente a desvantagens de custos e a capitalizar sobre mudanças imprevistas.

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 a estabelecem para criarem conhecimentos e rotinas organizacionais, respondendo de forma flexível às circunstâncias variáveis e conseguindo intercâmbio fácil e aberto de informações” (Kay, p. 73, 1996).

Já a reputação se refere àquilo que os clientes estimam de determinada empresa, sendo considerado por Kay (p. 96, 1996) “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 reduzidos que as demais por participar a mais tempo devido à depreciação, melhorias na produção, experiência dos funcionários, etc. e por fim, ( iii ) há os benefícios que algumas empresas obtém devido a licenças e regulamentações que restringem o mercado.

Deste modo, a tipologia de recursos (incluindo competências) utilizada para nortear o trabalho é descrito conforme quadro seguinte:

Quadro 1 – Tipos de Recursos

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
<b>De Capital Humano</b>	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, <i>insights</i> , etc. (Barney, 1996b)
<b>Organizacional</b>	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.
	<b>Arquitetura Estratégica:</b> Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
<b>Físicos</b>	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
<b>Tecnologia</b>	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991)
<b>Reputação</b>	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
<b>Inovação</b>	Refere-se à questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
<b>Ativos Estratégicos</b>	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) e KAY (1996).

## 2.2.1. – 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, 1979a; Hax e Majluf, 1991; Barney, 1996b). 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 tem, ou não tem valor 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 ou é difícil? A empresa consegue facilmente imitar os recursos dos concorrentes, ou não?
4. Substituição: pode o recurso ser substituído por outro facilmente, ou não?

Barney (1992, 1996) expõe o seguinte quadro a fim de averiguar o grau de vantagem competitiva permeada 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).

Barney (1994), ao comentar seu artigo de 1992, sugere que para obter o entendimento da questão da vantagem competitiva ser sustentável deve-se retirar o elemento tempo. Ou seja, ser sustentável significa que as firmas, que buscam imitar certa vantagem competitiva de determinada empresa, não a fazem sem dispêndio de muitos recursos.

### 3. – DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

#### 3.1 – Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, tratando-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).

Segundo Goldenberg (1997), o estudo de caso vem da tradição de pesquisa das áreas médico-psicológicas e busca o conhecimento do fenômeno por meio de sua exploração intensa, sendo considerado abordagem holística. 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 (p. 23, 1987), 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) o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos. Para Bruyne et al. (p. 228, 1991) “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”.

### 3.2 – Fonte, coleta de dados e análise

Fontes primárias e secundárias são à base de dados da pesquisa e Kerlinger (p. 348, 1979) as discriminam 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 (p. 154, 1994) de “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. 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. O emprego de múltiplas fontes é característica indispensável do estudo de caso ( Yin, 1987; Bruyne et al., 1991).

As entrevistas semi-estruturadas são trabalhadas por meio da técnica da análise de conteúdo que segundo Bardin (p. 42, 1977) “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”.

Por fim, mas não menos importante, a pesquisa utiliza a técnica de triangulação que consiste na inter-relação entre as informações obtidas dos dados de, tanto fontes primárias, quanto secundárias, com o intuito de aumentar a compreensão do estudo em questão, assim como, aumentar a fidedignidade das informações obtidas.

### 3.3 – Organizações pesquisadas

A escolha do setor de massas alimentícias deve-se a existência de peculiaridades das empresas deste setor. 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). Os produtos são próximos de *commodities* (macarrão) ao serem fabricados com a mesma qualidade de farinha e ingredientes. Ademais, um dos pesquisadores possui conhecimento do ramo devido à execução anterior de pesquisas no setor, almejando, posteriormente, executar pesquisas participantes sobre estratégias neste segmento.

As organizações em estudo são o Pastificio Torino Ltda, Pastificio Maju Ltda e Moinhos Paraná Ltda, todas pertencentes à indústria alimentícia do Paraná, sendo duas empresas da região metropolitana de Curitiba e uma do interior do Estado. Além disso, são considerados critérios de escolha a oportunidade de realizar a pesquisa de maneira adequada e não serem concorrentes diretos/declarados no mercado local. Spradley (citado por 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 que ocorreram tal fenômeno, disponibilidade de tempo e interesse pela pesquisa e capacidade de comunicação adequada. Desta forma pessoas-chave são todos os dirigentes do nível tático-estratégico as organizações em estudo. A amostragem é intencional, tendo o número de entrevistas variante entre três e quatro por empresa pesquisada devido ao grau de saturação das respostas e a baixa

complexidade administrativa das organizações. Ressalta-se que esta pesquisa privilegia o estudo em pequenas empresas. A coleta dos dados foi realizada no ano de 2001.

A primeira empresa pesquisada é o pastificio Torino Ltda. Situada 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 que totalmente afastada do comando da empresa, à exceção da sobrinha do fundador que ainda gerencia o pastificio. Além de massas como ninho e espagete a empresa também produz bolachas doces e salgadas como o *cream-cracker*, seu carro-chefe de vendas.

O segundo pastificio pesquisado é o Maju. Este fica 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 espagete. 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 pastificio, 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 sim 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):

Quadro 3 – Resumo dos principais recursos das empresas pesquisadas

Recursos	Torino	Maju	Motripar
Financeiros	Autofalência	Adequada – busca expandir sua capacidade produtiva com recursos próprios	Adequada- estável
Capital Humano	Baixa qualificação profissional, ainda que apresenta funcionários capazes de produzir biscoito (tecnicamente é mais difícil do que massas alimentícias)	Possui funcionário que é referência regional no processo de secagem do macarrão (a parte mais difícil do processo de fabricação)	Contrata pessoas com experiência na área, mesmo que venha de outras regiões do país.
Organizacionais	Forte controle de entradas e saídas de notas fiscais	Estrutura enxuta. Centralização.	Diluição de custos administrativos com entre a moagem de trigo e a fabricação de macarrão.
Arquitetura Estratégica	Parceria com fornecedor de farinha. Parceria com mercados.	Parceria com empresa de representação comercial de Maringá. Clientes fiéis ao proprietário.	Contatos com outras empresas que fabricam macarrão.



Físicos	Instalações próprias. Falta de estoque adequado de matéria-prima, produtos acabados	Instalação própria em expansão. Estoque de matéria-prima adequada, produto acabado necessita expansão.	Arrenda de terceiros as instalações físicas. Produz sua própria farinha de trigo.
Tecnologia	Maquinários próprios, mas com baixa qualidade de manutenção. Produção terceirizada de espaguete	Capacidade produtiva limitada perante a demanda. Espera-se compra de “novos” maquinários.	Arrenda de terceiros os maquinários.
Reputação	Boa reputação para sua bolacha <i>cream-cracker</i> . Faz vendas casadas.	Boa reputação para espagete	Melhoria da reputação, pois a marca Ouro Verde estava em baixa no mercado curitibano ainda que existisse há trinta anos.
Inovação	Busca novos sabores de rosquinhas, bem como macarrão a base de arroz para celíacos.	Não há busca por inovação na empresa	Macarrão não é o foco principal da empresa. Necessidade de satisfazer exigências do cliente.
Ativos Estratégicos	Não apresenta até o momento da pesquisa. Poderá vir a ter com o macarrão para celíacos.	Estrutura de custos que permite vender por cerca de 50% mais barato que outros	Fabricação de sua própria farinha. Poucas empresas no setor fazem para outros. Custos favoráveis.

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

#### 4. – AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RECURSOS UTILIZADOS.

O pastificio 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 - referem-se à produção de bolachas doces, mas com sabores e aromas diferentes e salgadinhos tipo *snack* - aperitivos que são feitos com a mesma massa do biscoito *cream-cracker*, mas com a adição de temperos, aromatizantes e em formato diferente. Além disso, as receitas das novas rosquinhas e *snacks* são desenvolvidas pela gerente de produção, ainda que a mesma 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 feito uma análise focando apenas nos recursos utilizados para "criar" o produto, visto que a empresa ainda não comercializa o macarrão a base de arroz no mercado. Para o desenvolvimento deste macarrão para celíacos,

há necessidade da 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 meio universitário por meio de convênios.

Já para o pastificio Maju é o macarrão longo, tipo espaguete, seu carro-chefe. Entretanto, a empresa apresenta restrição na sua capacidade produtiva. Não há produção suficiente deste tipo de espaguetes para suportar as vendas. A empresa está procurando expandir suas instalações físicas, bem como encontra-se 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 pastificio 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% (oitenta por cento) é de 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. O Quadro 4 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.

#### 4.1 - Influência dos Recursos sobre a Vantagem Competitiva

A Torino apresenta destaque para os recursos arquitetura estratégica e reputação e ambas são calcadas em relacionamentos informais da empresa para 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 para os 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
Arquitetura Estrat	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 estrutura enxuta de custos e isto, por um lado favorece a empresa em curto prazo e, por outro, torna-se um perigo potencial para a empresa, caso aconteça algo com a 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 estrutura de custos enxuta que possibilita ser ativo estratégico no sentido proposto por Kay (1996). A empresa apresenta ainda desvantagem competitiva dos recursos organizacionais, 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
<b>Capital Humano</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
Arquitetura Estr.	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Tecnologia	Sim	Não				Desvantagem competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem competitiva sustentável</b>
Inovação	Não					Desvantagem competitiva
<b>Ativos Estratégicos</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>

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

Quadro 7 – Análise dos recursos da Motripar 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	Não					Desvantagem competitiva
De Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
<b>Arquitetura Estr.</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem competitiva temporária</b>
Tecnologia	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
<b>Inovação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>
<b>Ativos Estratégicos</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem competitiva temporária</b>

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

Para a última empresa, a Motripar, há destaque para os recursos organizacionais, reputação, arquitetura estratégica, inovação e ativos estratégicos, ver Quadro 7. Há complementação dos ativos estratégicos com os recursos organizacionais. A estrutura de custos 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 se adeque aos níveis de qualidade pedido 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.

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.

#### 4. – 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 é calcada nos recursos internos da organização como fator principal, mas não único, para o desempenho da empresa (Barney e Hesterly, 1996; Grant, 1991, 1996; Galunic e Rodan, 1998; Wright et al., 2000).

Ainda que a VBR tenha o caráter de “olhar para dentro” da organização, a mesma não pode contenta em “ver-se”. Deste modo, mesmo que pareça contraditório, 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, independente 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. No sentido estrito, recursos organizacionais e arquitetura estratégica formam um único tipo de recurso. A análise dos dados possibilita concluir que, para as empresas pesquisadas, há padrão consistente dos principais recursos utilizados para executar 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 considerável para a penetração de mercado, 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 analisado devido a não haver eventos que se enquadrem como diversificação.

Em relação à necessidade de recursos para mudanças de conteúdo estratégico pertencente a quadrantes diferentes (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 promoção para executar eventos do quadrante I, III e IV. Assim como a Motripar. Já a Maju, o recurso ajuda 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 e inovação para o I e IV e capital

humano apenas para o I. Maju isoladamente utiliza os recursos financeiros e tecnológicos apenas no quadrante I e organizacionais para o III. E a Motripar, tecnologia para o I, organizacionais para o III e inovação para o IV.

É o trabalho de Barney (1992) que 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 que 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. Já o pastifício Maju, há vantagem competitiva temporária aplicada ao capital humano e organizacionais e desvantagens competitivas para tecnologia e inovação. Faz-se 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 é generalizado para outras empresas além das pesquisadas e comparações com resultados de outros autores são restritas devido a poucos estudos empíricos. A literatura da VBR ainda é restrita e apresenta fortes possibilidades de desenvolvimento futuro. Este estudo sofre restrições quanto à racionalidade limitada e os vieses dos pesquisadores, bem como o que estes quiseram conhecer e o que as empresas quiseram mostrar. Estudos que privilegiam a sinergia entre recursos parece ser campo promissor para a VBR. 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 tente aproximar a VBR com a teoria do custo de transação (TCT) podem vir a contribuir, também, com a área. E ainda, a VBR é classificada por Mintzberg et al. (2000) como estudos pertencentes à escola cultural. Deste modo, outra opção de pesquisa é estudar a cultura organizacional como fator que permeia, junta e otimiza o uso dos recursos.

## 5. - REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

\_\_\_\_\_. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, sep-oct, 1957.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996b.

\_\_\_\_\_. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management** (v. 8). Greenwich: Jai Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Commentary: a hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagin). In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.

- BARNEY, J.; ZAJAC, E. Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. 15 (special issue), p.5-10, 1994.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
- BIEDA, J.C.; KASSARJIAN, H.H. Uma visão geral da segmentação do mercado. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BULGACOV, S. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de doutorado, 1997.
- CARNEIRO, J. M. T. et al. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: Encontro Anual da ANPAD (23º : 1999: Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- CHAKRAVARTHY, B. S. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, p. 69-82, winter, 1997.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.
- CONNER, Kathleen R.; PRAHALAD, C.K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, 1996.
- CRAVENS, D. W. Posicionamento da estratégia de marketing. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- DAY, G. Uma perspectiva estratégica do planejamento de produtos. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.; TALLMAN, S. Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10).Greenwich: Jai Press,1994.
- GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19: 1193-1201, 1998.
- GIMENEZ, F.A.P. **O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais**. Texto de trabalho. Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Depto de Administração, agosto de 2001.
- GOLDENBERG, M. **A arte da pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge (MA): Blackwell Business, 1996.
- HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, p. 7-14, winter 1998.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1991.
- HENRY, H. Estratégia corporativa, marketing e diversificação. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

- HUBNER, O. **Trigo: prognóstico** – 00/01, Paraná. Curitiba: SEAB – Secretaria da Agricultura e Abastecimento [do Paraná], 2001.
- KAY, J. Fundamentos do sucesso empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.
- KETCHEN JR., D.J.; SHOOK, C.L. The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 441-458, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 1980.
- KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v. 47, n. 1, 2001.
- LØWENDAHL, B e REVANG, Ø. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategy Management Review**, 19: 755-773, 1998.1
- LAWLESS, M. W. Commentary: Integrating organizational behavior and strategy formulation research (J. Barney). In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A.; DUTTON, J. **Advances in strategic management** (v.8). Greenwich (CO): Jai Press, 1992.
- LENDREVIE, J. et al. **Mercator: teoria e prática do marketing**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.
- LIPPARINI, A. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, 2000
- MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995
- MINTZBERG, H. et al. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PHELPS, D. M.; WESTING, J. H. **Marketing Management**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1960.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**. Nov-dec, 1996.
- PRIDE, W. A.; FERRELL, O. C. **Marketing: concepts and strategy**. Boston: Houghton Mifflin, 1993.
- PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: Refinando o entendimento gerencial. **ARCHE**, v. 8, n. 23, 1999.
- REWOLDT, S. H. et al. **Introduction to marketing management**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1969.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, 167-185, 1991.
- SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10).Greenwich: Jai Press,1994.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- THOMAS, L. G. III. The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. **Organization Science**, v. 7, n. 3, 1996.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5: 171-180, 1984.
- WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.