

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

RECURSOS E COMPETÊNCIAS NAS MUDANÇAS DE CONTEÚDO  
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS:  
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de mestre. Curso de mestrado em  
Administração. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

Curitiba, Agosto de 2002.

PAULO HAYASHI JUNIOR

RECURSOS E COMPETÊNCIAS NAS MUDANÇAS DE CONTEÚDO  
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS:  
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

Curitiba, Agosto de 2002

"Eu sei que nada sei" - Sócrates

"Quem sabe que sabe, não sabe.

Quem sabe que não sabe, sabe.

Então, saber é um não saber e não saber é saber" - Tao Tsé King

"Shishoen" - Mente de Principiante - Vocábulo Nipônico

"Eu ainda estou aprendendo" - Michelângelo

## AGRADECIMENTOS

A minha eterna avó Misa Ikefuti.

Aos meus pais.

Ao meu orientador e amigo.

A todos os amigos que fiz em Curitiba.



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>X</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. 0 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>XII</b>
1. 1 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	3
1. 2 – OBJETIVOS DA PESQUISA .....	3
1. 3 – JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA .....	4
1. 4 – ESTRUTURA DO PROJETO .....	5
<b>2. 0 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>7</b>
2. 1 – ESTRATÉGIA .....	7
2. 2 – CONTEÚDO ESTRATÉGICO .....	9
2. 3 – ESTRATÉGIA E MUDANÇA DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO .....	16
2. 4 – VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) .....	23
2. 4. 1. – <i>Recursos e Vantagem Competitiva</i> .....	32
2. 4. 2. – <i>Escolas da VBR</i> .....	36
<b>3. 0 – METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
3. 1 – ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	38
3. 1. 1 – <i>Perguntas de pesquisa</i> .....	38
3. 2 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DE ESTUDO .....	39
3. 3 – DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	45
3. 3. 1 – <i>Delineamento da pesquisa</i> .....	45
3. 3. 2 – <i>Organizações pesquisadas</i> .....	46
3. 3. 3 – <i>Fonte e coleta de dados</i> .....	47
3. 3. 4 – <i>Análise dos dados</i> .....	47
3. 4 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
<b>4. 0 - ANÁLISE DOS DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS</b> .....	<b>49</b>
4. 1 – ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....	49
4. 1. 1 - <i>Pastificio Torino Ltda.</i> .....	49
4. 1. 2 - <i>Pastificio Maju Ltda.</i> .....	57
4. 1. 3 - <i>Motripar Moinhos do Paraná Ltda</i> .....	64
4. 2 - MUDANÇA DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RECURSOS UTILIZADOS .....	72
4. 2. 1 - <i>Pastificio Torino Ltda</i> .....	72
4. 2. 2 - <i>Pastificio Maju Ltda</i> .....	77
4. 2. 3 - <i>Motripar Moinhos De Trigo Paraná Ltda</i> .....	80
4. 3 - ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS .....	85
4. 4 - HIERARQUIA DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS .....	89
4. 5 – COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS .....	89
<b>5. 0 - CONCLUSÃO</b> .....	<b>97</b>

<b>6.0 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>101</b>
<b>8.0 - APÊNDICE.....</b>	<b>112</b>
8.1 - PERGUNTAS DE PESQUISA.....	112
8.2 - LEMBRETES DE PESQUISA.....	113
8.3 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR INDUSTRIAL.....	114
8.3.1 - <i>Matéria-Prima: Trigo</i> .....	117
8.3.2 - <i>Massas Alimentícias</i> .....	123
8.3.3 - <i>Biscoitos</i> .....	130

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Separação do projeto .....	6
Quadro 2 – Itens de identificação do produto/mercado.....	11
Quadro 3 – Comparação de perspectivas .....	15
Quadro 4 – Tipos de Recursos.....	30
Quadro 5 – Hierarquia dos recursos .....	31
Quadro 6 – Estimando o potencial de retorno dos recursos organizacionais .....	33
Quadro 7 – Tipos de recursos.....	41
Quadro 8 – Estimando o potencial de retorno dos recursos organizacionais .....	42
Quadro 9 – Hierarquia dos recursos .....	43
Quadro 10 - Recursos Financeiros .....	50
Quadro 11 - Capital Humano.....	51
Quadro 12 - Recursos organizacionais .....	52
Quadro 13 - Arquitetura Estratégica.....	53
Quadro 14 - Recursos Físicos.....	54
Quadro 15 - Recursos Tecnológicos.....	55
Quadro 16 - Reputação.....	56
Quadro 17 - Inovação .....	56
Quadro 18 - Ativos Estratégicos.....	56
Quadro 19 - Recursos financeiros .....	58
Quadro 20 - Capital Humano.....	58
Quadro 21 - Recursos Organizacionais .....	59
Quadro 22 - Arquitetura estratégica .....	60
Quadro 23 - Recursos físicos.....	61
Quadro 24 - Recursos tecnológicos.....	61
Quadro 25 - Reputação .....	62
Quadro 26 - Inovação .....	63
Quadro 27 - Ativos estratégicos .....	63
Quadro 28 - Recursos financeiros .....	65
Quadro 29 - Capital Humano.....	65
Quadro 30 - Recursos organizacionais.....	67
Quadro 31 - Arquitetura estratégica .....	67
Quadro 32 - Recursos físicos.....	69
Quadro 33 - Recursos tecnológicos.....	70
Quadro 34 - Reputação.....	70
Quadro 35 - Inovação .....	71
Quadro 36 - Ativos Estratégicos.....	71
Quadro 37 - Recursos relevantes para o quadrante I da Torino .....	74
Quadro 38 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Torino.....	76
Quadro 39 - Recursos relevantes para a formação do quadrante IV da Torino.....	76
Quadro 40 - recursos relevantes para a formação do quadrante I da Maju .....	79
Quadro 41 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Maju .....	80
Quadro 42 - Recursos relevantes para a formação do quadrante I da Motripar .....	82
Quadro 43 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Motripar .....	82
Quadro 44 - Recursos relevantes para a formação do quadrante IV da Motripar .....	84

Quadro 45 - Recursos da Torino .....	85
Quadro 46 - Recursos da Maju .....	87
Quadro 47 - Recursos da Motripar .....	88
Quadro 48 - Resumo da hierarquia para as empresas pesquisadas .....	89
Quadro 49 – Comparação dos principais recursos utilizados para mudança de conteúdo estratégico .....	94
Quadro 50 – Eventos e Consequências .....	124
Quadro 51 - Tipos de macarrão por ingrediente .....	129



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz produto x mercado.....	17
Figura 2 – Matriz de produtos e mercados – Expansão x Diversificação .....	19
Figura 3 – Matriz produto x mercado de Cravens.....	20
Figura 4 – Alternativa de vetores de crescimento .....	22
Figura 5 – Desenvolvimento da Estratégia.....	24
Figura 6 – Estratégias presente e futura .....	26
Figura 7 – Vantagem comparativa e competitiva.....	34
Figura 8 – Dimensões da Vantagem competitiva.....	35
Figura 9 – Matriz produto x mercado da Torino .....	73
Figura 10 – Matriz produto x mercado da Maju.....	77
Figura 11 – Matriz produto x mercado da Motripar.....	81
Figura 12 – Nova matriz produto x mercado da Motripar.....	81
Figura 13 – Matriz produto x mercado da Torino .....	92
Figura 14 – Matriz produto x mercado da Maju.....	93
Figura 15 – Nova matriz produto x mercado da Motripar.....	94
Figura 16 - Cadeia produtiva do trigo .....	116
Figura 17 - Comparação entre produção, importação e consumo de trigo.....	119
Figura 11 - Produção nacional de farinha de trigo .....	122
Figura 12 - Crescimento da produção nacional de farinha de trigo.....	122
Figura 13 - Estimativa de Consumo Kg <i>Per-Capita</i> /Ano no Mundo.....	125
Figura 14 - Oscilações do consumo per capita (g./ano) no Brasil.....	125
Figura 15 – Estimativa de produção mundial de massas alimentícias (Tonelada/ano).....	126
Figura 16 - Importação e exportação de massas alimentícias .....	128
Figura 17 - Evolução do consumo no varejo.....	128

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Suprimento interno de trigo 1990-2000 (em 1.000t).....	118
Tabela 2 - Agregação de Valor para cada tonelada de trigo em grãos .....	120
Tabela 3 – Produção Nacional de Farinha de trigo .....	121
Tabela 4 - Distribuição absoluta dos moinhos por classe de capacidade de moagem, segundo regiões em 1987.....	123
Tabela 5 – Perfil do Setor de Massas Alimentícias.....	124
Tabela 6 - Comparação entre importação e exportação de massas alimentícias .....	126
Tabela 7 – Perfil do setor de biscoitos em vários anos.....	130
Tabela 8 – Segmentação de Biscoitos .....	131

## RESUMO

Este estudo mostra quais os principais recursos utilizados para execução de mudanças de conteúdo estratégico em três pequenas empresas de massas alimentícias. O foco da pesquisa é identificar quais os principais recursos utilizados, bem como os seus impactos na vantagem competitiva sustentável. A coleta de dados constituiu-se de entrevistas com utilização de questionário semi-estruturado, bem como anotações de campo, observação não participante e ainda, informações obtidas por meio de dados secundários. Das três empresas pesquisadas, duas são da região metropolitana de Curitiba e outra do interior do Estado do Paraná. Todos os entrevistados pertencem ao nível tático-estratégico. A partir de análise de conteúdo e técnica de triangulação, chega-se aos principais recursos utilizados pelas empresas. Num primeiro momento, destacam-se os recursos arquitetura estratégica e reputação. A arquitetura estratégica está vinculada aos relacionamentos da empresa com outras organizações e se destaca tanto nas mudanças dentro de um mesmo quadrante, quanto de quadrantes diferentes. Já a reputação associa à empresa com questões de qualidade, confiança, reconhecimento e se destaca na pergunta de vantagem competitiva.

Há padrão consistente dos principais recursos utilizados para mudanças dentro de um mesmo quadrante com destaque para arquitetura estratégica e tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos. Recursos organizacionais para o desenvolvimento de novos mercados e inovação para a diversificação. Além disso, a arquitetura estratégica se destaca em todos os quadrantes (I, III e IV). Já mudanças que envolvem quadrantes diferentes (de uma mesma empresa), há destaque na Torino para os recursos organizacionais e inovação, sendo que outras empresas apresentam padrões menos consistentes. Além disso, o estudo aborda os diferentes níveis hierárquicos dos recursos organizacionais proposto por Brumagin em artigo de 1994. Por fim, à guisa de conclusão, sugestões de pesquisas futuras e limitações da atual são expostas para melhor enquadramento da pesquisa.

Palavras-chave: recursos, competências, estratégia, massas alimentícias

## ABSTRACT

This study shows the main resources utilized to change strategic content in three small businesses in the pasta sector. The research's focus is to identify the main resources and the impacts on the sustainable competitive advantage. The data has been collected by semi-structure interviews, field notation and no participant observation. The primary data were enriched with secondary data. Decisions from the upper and medium hierarchical levels were intertwined. Content analysis and triangulation technique were used to analyze the resources. Strategic Architecture and Reputation are two of principle resources found in the research. The first is related with the relationships that one firm has with others. Besides strategic architecture is important for changes in the same or different squares. On the other hand reputation is about the firm's quality and it is strictly related with competition.

For changes related with the same Ansoff's Matrix square there is consistent standard and the main resources utilized were strategic architecture and technology for the development of new products. In the other hand, organizational resources represent great significance for market developments and innovation for the square of diversification. The resource strategic architecture is present independently of Ansoff's Matrix squares. And there isn't consistent standard for changes related with different Ansoff's Matrix squares.

Besides this study explores the hierarchical levels of resources by Brumagin 1994 schema.

The study ends with suggestions for future researches and the actual limitations.

Key-words: resources, competencies, strategy and pasta.

## 1.0 – INTRODUÇÃO

A crescente intensidade das mudanças ambientais ou turbulência ambiental promove o desenvolvimento de “novos” corpos teóricos (Laughlin, 1991; Miller et al., 1999; Ilinitich, 1998; Volberda, 1996; Hanssen-Bauer e Snow, 1996; Wilson, 1992; Thomas, 1996; Galunic e Rodan, 1998; Løwendahl e Revang, 1998) e ainda, cunha expressões como hipercompetição (Grant, 1996; Ilinitich, 1998; Volberda, 1996) para conotar a competição acirrada que alguns setores enfrenta, por exemplo, o de semicondutores no Vale do Silício e o da saúde americana. Na hipercompetição as vantagens competitivas são sustentadas por curtos períodos de tempo, uma vez que são frequentes as ações que rompem os padrões de competição estabelecidos. Assim sendo, as empresas precisam continuamente decidir sobre alocações de recursos e competências a fim de recriar tais vantagens. Organizações com mais atividades competitivas, teoricamente, possuem desempenhos superiores ao longo do tempo, em relação as empresas com menos atividades (Thomas, 1996).

A escolha do setor de massas alimentícias deve-se a existência de peculiaridades de empresas que pertencente a tal setor. Por exemplo, a atuação de empresas no segmento de macarrão e biscoitos, bolachas não é pequena, ainda que os produtos em sí (macarrão versus biscoitos, bolachas) são bem diferentes. E ainda, as organizações dependem de matéria-prima quase toda importada (o Paraná é o maior produtor de trigo no país - Hubner, 2001) e têm produtos próximos de commodity (macarrão) ao ser fabricado com a mesma qualidade de farinha e ingredientes. Ademais, o pesquisador possui conhecimento do ramo devido a execução de trabalhos na graduação e almeja-se, posteriormente, ter condições de executar pesquisas participantes/pesquisa-ação sobre estratégias neste segmento.

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<sup>1</sup> – Desempenho Conduzido pela Estrutura - o paradigma predominante tendo como pressuposto que está na estrutura da indústria as razões da heterogeneidade de desempenho empresarial. Todavia, o ambiente dinâmico e a falta de respostas consistentes com as necessidades das empresas dificultam o DCE de continuar sendo o paradigma dominante na

---

<sup>1</sup> Livre tradução de SCP ou Structure-Conduct-Performance

tentativa de explicar o porquê algumas organizações superam o desempenho de outras, haja vista que o 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 as 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. Ademais, o aumento da competição no setor industrial favorece a diminuição da lucratividade média. Entretanto, o aumento da competição em nível de empresa possibilita o aumento do lucro individual. (Chakravarthy, 1997)

Já 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, tais como de Gort e Singamsetti (1976), McEnally (1976), Hansen e Wernerfelt (1989). Todavia, a questão não é desconsiderar totalmente o setor industrial como fator responsável pela lucratividade da empresa, mas reduzir sua importância. Tal perspectiva é compartilhada, também, por Hamel (1998) e Chakravarthy (1997), para quem as rápidas mudanças ambientais desvalorizam alguns itens tradicionais da estratégia.

Para Wright et al. (2000), embora as oportunidades e ameaças continuam 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, a visão baseada em recursos (VBR) é a abordagem que vem ganhando espaço dentro da literatura estratégica e tenta explicar diferenças de desempenho das organizações por meio de seus recursos e competências, 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 e que não pode ser transferido a outra sem custos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1992, 1994, 1996b). 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 os últimos, uma vez que pertence ao ser humano a capacidade de sentir, de pensar, de expressar, de conhecer, de aprender; fazendo com que tanto a aprendizagem, quanto o conhecimento sejam considerados fatores competitivos necessários (mas talvez não suficientes)

para enfrentar a turbulência ambiental. 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. Espera-se com este estudo contribuir para a consolidação da VBR em cenário competitivo, principalmente à luz de empresas brasileiras em específico no que tange as mudanças de conteúdo estratégico e a ativação dos recursos para se alcançar tais eventos.

### **1.1 – Formulação do Problema**

Diante de tal situação, este trabalho fundamenta-se no seguinte problema:

“Quais os recursos e competências estratégicas relevantes são utilizados para as mudanças de conteúdo estratégicos e seus impactos na vantagem competitiva de pequenas empresas industriais de massas alimentícias do Paraná?”

### **1.2 – Objetivos da Pesquisa**

O trabalho conta com o seguinte objetivo geral:

Analisar recursos e competências utilizados na implementação de mudanças de conteúdo estratégico e verificar os seus impactos na vantagem competitiva em pequenas empresas que industrializam massas alimentícias no Estado do Paraná.

E ainda, com estes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os eventos considerados como mudança de conteúdo estratégico nas empresas pesquisadas;

- Classificar os eventos de mudança de conteúdo estratégico segundo a matriz de produto x mercado de Ansoff (1979a);
- Identificar e analisar os recursos (incluindo competências) utilizados para a adequação do conteúdo estratégico nas empresas pesquisadas;
- Analisar e classificar os recursos relevantes para a adequação do conteúdo estratégico as necessidades do mercado segundo os critérios de vantagem competitiva de Barney (1992);
- Verificar os impactos na vantagem competitiva por meio da classificação dos recursos segundo os critérios propostos por Barney (1992)
- Analisar a hierarquia dos recursos das empresas pesquisadas por meio da classificação proposta por Brumagin (1994).

### **1.3 – Justificativa Teórico-Prática**

Este trabalho é relevante teoricamente devido ao enfraquecimento do DCE - Desempenho Conduzido pela Estrutura - como paradigma dominante na área de estratégias, sendo Porter (1986) o seu principal representante. Ademais, o DCE adota pressupostos de ambiente estável de negócios, com indústrias capazes de serem delimitadas. Além disso, de que está na estrutura da indústria as razões principais pela lucratividade da empresa (Barney e Hesterly, 1996). Devido a tal situação, há crescente interesse por abordagens que adotem pressupostos mais dinâmicos de ambiente, sendo que a VBR apresenta notória distinção devido a seu caráter voluntarista, capaz de explicar o porquê diferentes organizações, mesmo participando de um mesmo ramo industrial e/ou grupo estratégico, possuem desempenhos distintos. Contudo, não se despreza à indústria (Rumelt, 1991).

A justificativa teórica ainda se reforça devido a falta de pesquisas que inter-relacionem a VBR com estudos de mudança de produtos e mercados e que busquem empiricamente, quais recursos e competências são ativados para que determinadas mudanças de produto oferecido pela empresa e/ou mercados possam ser obtidas.

Há carência de estudos empíricos, mesmo na literatura internacional tradicional da área, que reforcem a validade da VBR. Ademais, a literatura nacional não é expressiva sobre o assunto,



ainda que pareça existir tênue tendência de migração (complementação) de estudos com perspectivas do DCE para a VBR, tanto em nível nacional, quanto internacional.

E ainda, auxiliar o desenvolvimento de corpo teórico apto a responder ou a refazer o desafio proposto pelos editores da revista Organization Science na seguinte questão: “Onde estão as teorias para as novas formas organizacionais?” (Daft e Lewin, 1993). Por último, mas não menos importante, busca contribuir à formação de corpo sobre organização/estratégia na academia brasileira.

Têm-se como pretensão prática, apesar dos limites metodológicos, o estudo aprofundado de mudanças de produto e mercado por organizações de pequeno porte em contexto brasileiro e que possa vir a contribuir para que o empresário brasileiro para que este obtenha conhecimento acerca dos recursos e competências utilizados para executar mudanças de conteúdo estratégico. Ademais, o pequeno empresário brasileiro tem pouco acesso ou quase nenhum aos conhecimentos gerados nas universidades sobre estratégias, principalmente quando reunidos em artigos de periódicos estrangeiros tais como a Strategy Management Journal, Academy of Management Review, Management Science, Journal of Management Review. São nessas publicações (não sendo exaustivo na exemplificação) que o conhecimento do estado-da-arte se encontra. Entretanto, pouco deste conhecimento é verificado em estudos com empresas nacionais com o devido retorno para a academia, bem como para o próprio empresário.

Apresentação de trabalhos em eventos patronais, tal como os promovido pela ABIMA - Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias - e o SIMABESP - Sindicato da Industria de Massas e Biscoito do Estado de São Paulo - são meios de romper o distanciamento conhecimento/universidade x empresa.

#### **1. 4 - Estrutura do Projeto**

Para o melhor desenvolvimento desta projeto, os tópicos foram separados em capítulos, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Separação do projeto

SUBDIVISÕES	TÓPICOS
Capítulo 1	Introdução: formulação do problema, objetivos, justificativas.
Capítulo 2	Fundamentação Teórico-Empírica: estratégia, conteúdo estratégico, mudanças de conteúdo, visão da empresa baseada em recursos.
Capítulo 3	Metodologia de Pesquisa;
Capítulo 4	Contextualização: matéria-prima, massas, biscoitos.
Capítulo 5	Análise dos dados
Capítulo 6	Conclusão
Capítulo 7	Referência Bibliográfica
Capítulo 8	Apêndice

## 2.0 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 – Estratégia

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 as organizações e seus sucessos"<sup>2</sup> (Jenkins, Ambrosini e Collier, p. 1, 2002).

E em Chaffee (citado por Mintzberg et al., p. 21, 2000) 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.” De modo semelhante, para Snow e Miles (1983), a estratégia foca tanto o ambiente interno, quanto o externo e busca a adequação entre ambos. Já Telma (1999), o sucesso da estratégia depende da capacidade da organização de se adaptar e/ou antecipar-se as mudanças.

Uma definição abrangente de estratégia é encontrada em Mintzberg (p. 22, 1995): “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.

Deste modo, a estratégia representa a "consistência em comportamento ao longo do tempo" (Mintzberg et al., p. 17, 2000), tal qual a apresenta por Picasso ao pintar azul por determinado tempo ou o preto de Ford (Mintzberg, 1996): “o freguês pode ter seu carro na cor que quiser, contanto que seja a preta” – Henry Ford (citado por Drucker, p. 242, 1984)

Mintzberg (p. 935, 1978) sugere que ao se definir a estratégia como “um padrão em um curso de decisão<sup>3</sup>”, ou seja, como padrões de ação, pode-se estudar tanto as estratégias pretendidas, quanto as realizadas, bem como (conforme nota do próprio autor) engajamento de ações e recursos organizacionais. Por estratégia pretendida entende-se aquela que é planejada com antecedência. Mas nem toda estratégia pretendida se realiza. Por deliberadas são conhecidas as estratégias que se concretizam e o contrário, não realizadas. Há, ainda, aquelas que se realizam sem ser planejadas. Estratégia deste tipo são conhecidas como emergentes. Além disso, estratégias emergentes podem vir a ser formalizadas e se tornar pretendidas, e vice-versa.

---

<sup>2</sup> Livre tradução

<sup>3</sup> Decisão é definida como uma engajamento para ação, frequentemente um comprometimento de recursos

Conforme pressuposto da escola de aprendizagem<sup>4</sup>: “dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro...” (Mintzberg et al., p. 156, 2000). Ou seja, estratégias emergentes são identificadas com os padrões consistentes de comportamentos passados (Hax e Majluf, 1991; Mintzberg et al., 2000). Para Hax e Majluf (1991), não se pode interpretar a estratégia como sendo rigidamente um padrão de ação, visto que isto poderia levar a empresa a incapacidade de moldar novas direções competitivas para ela.

Paralelamente, Day (1990) expõe que a estratégia é explicação dos padrões das ações empregadas pela organização no passado e ao mesmo tempo, guia para as iniciativas e projetos futuros. E Hax e Majluf (1991) expressam que a estratégia deve ser formada em conformidade com a herança passada, mas objetivando o futuro. Ou seja, ela é um balanço delicado entre o aprender com o passado e a formação de novos cursos de ação. Citação de autor desconhecido presente em Abell (p. 5, 1995) parece sintetizar bem a questão: “no presente descansa o passado, e aquilo que será está escondido naquilo que existe hoje”. Abell (1995) alerta então sobre a questão de prestar atenção demais ao presente, esquecendo-se do futuro, bem como o inverso. O autor utiliza da conhecida metáfora dos problemas de visão da empresa, ou seja, miopia e hipermetropia, respectivamente.

Já Tregoe e Zimmerman (1982) sugerem que a estratégia volta-se para guiar a organização em sua direção e natureza acerca de seus produtos e mercados, sendo que empresas com estratégias claras e operações adequadas são mais aptas a enfrentar situações de mudança ambiental do que empresas com estratégias obscuras e operações ineficientes. Para os autores, está na implementação da estratégia o elo entre o que a empresa é do que ela deseja ser, sendo que a estratégia é entendida como um processo contínuo, e não como produto com fim em si mesma.

Os esforços de Mintzberg et al. (2000) na tentativa de estruturar o campo estratégico (ou selva do planejamento estratégico segundo os próprios autores) culminam na formação de dez escolas estratégicas e conforme os autores, a VBR pertence à Escola Cultural, cujos pressupostos principais são os seguintes:

---

<sup>4</sup> Mintzberg et al. (2000) buscam estruturar a área estratégica através da formação de dez escolas. Ver mais adiante.

"A formação de estratégia é um processo de interação social ... e assume a forma de uma perspectiva ... e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva" (Mintzberg et al, p. 196-7, 2000).

## **2. 2 – 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 preocupa-se com a utilização eficiente dos processos administrativos. Já o conteúdo estratégico tem sua preocupação com o desempenho da empresa e se refere ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados (Bulgacov, 1997).

Ansoff (p. 96, 1990), um dos pioneiros do conteúdo estratégico segundo Bulgacov (1997), refere-se ao conteúdo estratégico ao sistematizar esta série de perguntas “[...] quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”, chamando este conjunto de regras de estratégias de negócios. Paralelamente, McCarthy (p. 31, 1976) alerta para a necessidade de criação de mecanismos de decisão sobre “o que e quanto deve ser produzido e distribuído por quem, quando e para quem”.

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).

Kotler e Dubois (1989) conceituam marketing como mecanismo sócio-econômico voltado à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e grupos por meio de criação e troca de produtos e outras entidades de valor por outros. Em Kotler (1997) há modificação da definição anterior ao conceituar marketing como processo e não mais como mecanismo. E em 2000, Kotler enfatiza o marketing como processo social.

Em definição mais genérica, Kotler considera o marketing como sendo “o elo de ligação entre empresa e mercado” (Kotler, 1980, p. 42). Definição compartilhada por Telma (2001).

Nesta parte do trabalho, verifica comparação despretensiosa com a definição de estratégia proposta, de maneira também ampla, por Mintzberg (1995, p. 22): “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”<sup>5</sup>. Ademais, Ansoff et al. (1981) consideram que há relacionamento da empresa com o ambiente de duas maneiras: comportamento competitivo (ou operacional) que por meio dos processos de troca visa o lucro e comportamento empreendedor que busca melhores potenciais de retornos futuros para a empresa por meio da substituição de produtos e mercados obsoletos por novos.

Segundo Bulgacov (1997), o marketing aborda o campo de conhecimento relevante para a tomada de decisão em nível de conteúdo estratégico, tendo em vista que incorpora elementos relacionados com produtos e mercados e ainda, afeta desde a própria razão de ser da empresa frente ao mercado e seus relacionamentos.

Para McCarthy e Perreault Jr. (p. 66, 1997), o mercado é o “grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, formas de satisfazer a essas necessidades”. Já para Kotler e Armstrong (1998), o mercado consiste de compradores, não homogêneos entre si, mas que diferem quanto os desejos, os recursos, as localidades, atitudes e práticas de compra. E além disso, Abell (1995) adverte que o mercado não é estático.

Lendrevie et al. (1993) expõe que há duas utilização da palavra mercado para os profissionais de marketing: em sentido restrito, o conjunto de dados quantitativos das vendas de um produto em termos de importância, estrutura, evolução e em sentido amplo, ao conjunto dos públicos susceptíveis de influenciar as vendas de um produto.

Além disso, os mercados são distinguidos de duas formas (McCarthy e Perreault, 1997):

- I ) Mercado genérico: apresenta clientes com necessidades similares e há vendedores oferecendo diversas maneiras de satisfazer as necessidades dos clientes. Há no mercado genérico a concorrência de produtos muito diferentes entre si.

---

<sup>5</sup> Na versão original o termo utilizado é *force*, ao invés de *impulso*

II) Mercado-produto: é aquele com clientes com necessidades similares e com possibilidades de serem satisfeitos por meio de maneiras substitutas próximas, diferentemente da anterior.

Para melhor ilustrar, uma pessoa que gosta de status pode ficar satisfeita por meio de várias maneiras: carro de luxo, relógio de ouro, jóias, etc. Neste caso, é mercado genérico, visto que a necessidade, ou desejo do consumidor pode ser satisfeito de muitas maneiras. Todavia, caso se decida pela compra do carro, a concorrência é em nível de marcas e modelos de carros que satisfaçam o consumidor. Tem-se então o mercado-produto.

Saber identificar, nomear, seu mercado-produto auxilia no aproveitamento de oportunidades do próprio mercado (McCarthy e Perreault, 1997). Como definição de mercado-produto, os autores sugerem a descrição de quatro itens (ver quadro a seguir) que cobre os aspectos relevantes do assunto:

Quadro 2 – Itens de identificação do produto/mercado

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
1. O quê:	Tipos de necessidades (tipo de bem e/ou serviço)
2. Atender o quê:	Necessidades do consumidor (usuário)
3. Para quem:	Tipos de consumidores
4. Onde:	Área geográfica

Fonte: MCCARTHY, E. J.; PERREAUULT Jr., W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

Para o mercado genérico não há inclusão do primeiro item, consistindo apenas dos três últimos da tabela anterior.

Complementarmente à definição de mercado, mercado-produto e genérico, tem-se o mercado-alvo que procura focar a empresa com o ambiente, pois trata do grupo relativamente homogêneos de consumidores que a organização visa ter como compradores de seus produtos. (Pride e Ferrell, 1993)

Kotler e Armstrong (1998) indicam que as empresas, ao invés de tentarem concorrer em todos os mercados, preferem identificar parcelas destes que melhor podem atender. Assim tem-se

em Kotler (2000) que segmentar é o esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. Tais parcelas são consideradas segmentos de mercado.

Resenhando o livro de Karnøe et al. de 1999, Heene (2001) cita que a segmentação de mercado oferece oportunidades para pequenas e médias empresas de criarem clusters onde as organizações são capazes de ser competitivas e viáveis por meio de competências tecnológicas.

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 e o processo geral de segmentação é composto por quatro etapas: escolha dos critérios e de um método de segmentação, descrição das características de cada segmento, escolha do(s) segmento(s) e definição de políticas de marketing para cada um dos critérios escolhidos.

Já Matthews et al. (1970) lembram que o mercado é definido em termos qualitativos e quantitativos e Rabaça e Barbosa (1996), que antes de segmentar é necessário pesquisar.

Há muitos modos de segmentar o mercado e deve-se testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas ou não, para encontrar a maneira mais adequada de estruturar o mercado (Kotler e Armstrong, 1998). As principais categorias de variáveis de segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

A primeira categoria refere-se a segmentação, conforme o próprio nome, em diferentes unidades geográficas (cidade, região, país, etc.). A categoria seguinte agrupa variáveis como idade, sexo, tamanho da família, renda familiar, ocupação, religião, nível de instrução, etc. A categoria psicográfica é muito difundida e divide os consumidores em grupos com base na classe social, estilo de vida ou características de personalidade. Produtos como cigarro, bebidas alcoólicas, cosméticos e seguros têm conseguido estratégias de segmentação bem-sucedidas baseadas na personalidade (Kotler e Armstrong, 1998). Já a última categoria, a comportamental, busca nas atitudes, no conhecimento, uso ou resposta a um dado produto pelos compradores como fator de segmentação.

Kotler e Armstrong (1998) indicam que há crença por muito profissionais de marketing de que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para fazer a segmentação de mercado. Entretanto, alerta Bieda e Kassarian (1981) da mutabilidade das necessidades por diferentes pessoas em tempos distintos. Ademais, Kotler (2000) expõe diferentes níveis de segmentação de mercado: segmento, nicho, local e individual, sendo que a diferença entre nicho e



segmento é a de que este é relativamente grande e pode atrair vários concorrentes, enquanto que aquele é pequeno e atrai apenas um ou dois concorrentes (Kotler, 2000).

Dhalla e Mahatoo (1981) ainda sugerem que a segmentação de mercado consegue auxiliar as empresas no ajuste de um produto-específico aos gostos, necessidades e desejos de um grupo-particular. Para tanto, o marketing de segmentos apresenta três etapas consecutivas: segmentação do mercado, identificação do mercado-alvo e posicionamento mercadológico, ou seja, estabelecimento da posição competitiva em termos produto(s)-mercado(s).

Para McCarthy e Perreault (1997), há três estratégias que podem ser desenvolvidas por meio dos segmentos.

- I ) Abordagem mercado-alvo único – consiste de segmentar o mercado e escolher apenas um único segmento como mercado-alvo.
- II ) Abordagem mercado-alvo múltiplo – após a segmentação há escolha de dois ou mais segmentos com tratamentos diferentes entre si em termos de composto de marketing.
- III ) Abordagem de mercado-alvo combinado – difere-se da alternativa anterior, pois os segmentos escolhidos têm apenas um único e comum composto mercadológico.

Já Kotler (2000) sugere cinco maneiras de selecionar os mercados-alvo: concentração em apenas um único segmento, especialização seletiva (atender vários segmentos sem necessidade de se fixar em um determinado produto e/ou mercado), especialização por produto (atender vários segmentos com um tipo de produto), especialização por mercado (atender um único mercado com vários produtos diferentes) e cobertura total de mercados. (atender todos os mercados com produtos específicos para cada um).

Além disso, os dirigentes de empresas podem desprezar as diferenças de características dos segmentos e tratá-los como mercado único, vendendo produto(s) voltado(s) para as necessidades comuns dos consumidores e não para o que é diferente. Isto é chamado de marketing indiferenciado por Kotler (2000). O autor cita como exemplo o caso da companhia de chocolates Hershey. Como o consumidor pode distinguir barra de chocolates da Hershey em relação a barra de outra empresa que trabalha com diferentes segmentos de mercados?

Faz-se necessário entender o que é o produto. Há em Kotler e Armstrong (1998) definição ampla, de que o produto é qualquer coisa que pode ser oferecido ao mercado, ou seja, que tenha

valor (não necessariamente econômico), para atenção, aquisição, uso ou consumo voltado para satisfazer a desejo ou necessidade dos clientes/consumidores. Os produtos não são apenas bens tangíveis e inclui, também, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias, objetivos físicos, além de combinações desses elementos (Kotler e Armstrong, 1998). Pride e Ferrell (1993) destacam ainda que no produto pode estar incluso utilidades ou benefícios funcionais, sociais e psicológicos.

Conforme Rewoldt et al. (1969) faz parte do papel do marketing disponibilizar o produto aos consumidores e Phelps e Westing (1960) propõem que produto é aquilo que os consumidores recebem quando fazem compra. E em 2000, Kotler define que produto “é qualquer oferta que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo” (p. 33). Segundo Lendrevie et al. (1993), produtos são adquiridos não apenas pela sua funcionalidade, mas também pela imagem que transmite. O que importa para o consumidor não são as definições técnico-objetivas do produto e sim suas percepções que são essencialmente subjetivas. Sobre o assunto, Kotler e Armstrong (1998) explicam que o produto pode ser analisado em três níveis:

- I ) Produto Básico: refere-se aos benefícios básicos que o produto propicia aos consumidores e pode ser entendido por meio deste questionamento: “O que o comprador está realmente comprando?” (Kotler e Armstrong, p. 190, 1998). É o ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos, ou aperfeiçoamento dos já existentes.
- II ) Produto Real: é criado a partir do anterior. Tal nível apresenta cinco particularidades: qualidade, características (acessórios, detalhes), design, marca e embalagem.
- III ) Produto Ampliado: criado a partir dos dois anteriores, oferece serviços e benefícios adicionais aos consumidores que pode aumentar a satisfação do consumidor, tais como garantia, serviços de pós-venda, etc.

Já Kotler (2000) aumenta a divisão para cinco níveis, adicionando o nível ‘benefícios centrais’ em posição anterior ao produto básico, ficando este encarregado da transformação em algo que possa ser oferecido e o nível de "produto potencial" (após o produto ampliado), representado as transformações futuras que o produto pode vir a ser submetido.

Resumidamente, para o desenvolvimento de novos produtos os profissionais de marketing, bem como os dirigentes e outros stakeholders devem buscar primeiro identificar as necessidades básicas do consumidor para depois projetarem o produto real e descobrir maneiras de ampliá-lo. Por sua vez, para o consumidor os produtos são pacotes complexos de benefícios que visam a satisfação de suas necessidades ou desejos (Kotler e Armstrong, 1998).

E em Lendrevie et al. (1993) as características dos produtos são divididas, inicialmente, em dois grandes grupos: funcionais e de imagem. Pertencem ao primeiro as características físicas do produto como composição, performance técnica, qualidades organolépticas<sup>6</sup>. O segundo grupo, o da imagem, é composto pela marca (institucional, do produto, etc. ), o design, a estética, a embalagem, a preocupação com as cores.

Krishnan e Ulrich (2001), consideram que a definição de produtos dada anteriormente por Kotler e Armstrong (1998) é típica do profissional de marketing, sendo que há outras maneiras de entender o produto. A tabela seguinte ilustra alguns exemplos:

Quadro 3 – Comparação de perspectivas

<b>Perspectiva</b>	<b>Definição Produto</b>
Marketing	O produto é um conjunto de atributos
Organização	É um artefato resultante de um processo organizacional
Engenharia de Design	É montagem complexa de componentes interagentes
Administração de Operações	É sequência de desenvolvimento e/ou passos de um processo de produção

Fonte: Krishnan, V.; Ulrich, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v. 47, n. 1, 2001.

Para Rewoldt et al. (1969) é o produto importante variável que a empresa controla com o intuito de alcançar os objetivos previamente definidos. Contribuindo para a questão, Kotler e Armstrong (1998) expõem que a maior parte das concorrências encontra-se na fase de ampliação do produto e que empresas de sucesso buscam não apenas a satisfação do consumidor, mas o seu encantamento. Todavia, conforme adverte os autores, as ampliações dos produtos logo se tornam

<sup>6</sup> Diz respeito as propriedades dos corpos que impressionam o sentido.

benefícios esperados pelos consumidores. E ainda, padrões de estratégia tendem a estar associados com certos tipos de produtos. (Rewoldt et al., 1969).

Para Kotler (2000) e Pride e Ferrell (1993), os produtos são classificados em de consumo e industriais (business-to-business ou B2B). Os primeiros são aqueles comprados pelo consumidor final para seu uso pessoal (ou de conhecidos), enquanto que os industriais destinam-se ao continuamento do processo produtivo ou usados na condução de um negócio. Enfim, é o propósito da compra que diferencia os produtos.

### **2.3 – Estratégia e mudança de conteúdo estratégico**

Ansoff (1979a) sugere que 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, “... um relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração”. (Ansoff, p. 89, 1979a) Tal elo comum tem na sua constituição quatro componentes, sendo apenas o último (sinergia) voltado para o ambiente interno da empresa.

O primeiro item é o conjunto de produtos e mercado e se refere a amplitude de atuação da empresa. O segundo é o vetor de crescimento, ou matriz produto/mercado como é mais conhecida e sua principal função é indicar a direção em que a empresa deve seguir para realizar o que ela deseja ser. O penúltimo componente é a vantagem competitiva e tem como função identificar as propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que possibilitam forte posição competitiva para a empresa. Para Day (1981), as vantagens competitivas são para proteger e, ao mesmo tempo, formar as forças e competências que de algum modo os concorrentes não apresentam. Como destaca Brumagin (1994), há clara tendência no uso de vantagens competitivas como sinônimo de desempenho superior, mesmo sejam distintas. A primeira é requisito para o alcance da segunda, sendo que esta reforça aquela, também.

E o último componente é a sinergia. Conceito difundido na Administração por meio dos trabalhos de Ansoff (1957, 1979a) e popularmente representado na expressão “ $2 + 2 = 5$ ”. Ou seja, que o desempenho combinado é superior a soma das partes.

Entretanto, Porter (1989) sugere que o conceito de sinergia, ainda que válido, é mal compreendido pelos empresários e dirigentes. Paralelamente, Abell (1995) sugere que todas as empresas possuem sinergia em potencial, só que apenas algumas conseguem fazer uso dela. Já Wright et al. (2000) alertam da possibilidade das fontes de sinergia mudarem com o tempo.

Retornando a questão do elo comum de Ansoff (1979a), o escopo produto-mercado representa tentativa de resposta à pergunta ‘em que negócio(s) queremos estar?’, sendo manifestação explícita da missão da empresa ou unidade estratégica de negócio (Day, 1981).

Para este trabalho, o conteúdo estratégico é abordado por meio da matriz produto x mercado de Ansoff (1979a, 1957) por dois motivos: dificuldade de distinguir produto aperfeiçoado de novo e servir de referência para trabalhos acerca do assunto (por exemplo, Cravens, 1981 e Day, 1981). A matrix de Ansoff (1979a) é representada a seguir:

Figura 1 – Matriz produto x mercado

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

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979a.

O quadrante II - penetração de mercado - envolve à direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa no mercado em que ela 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. Para os outros quadrantes, há o desenvolvimento de produtos, ou mercados, juntos ou não. Desenvolver produtos 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 pelo riscos e investimentos menores. Ademais, não é fácil identificar quando o aperfeiçoamento transforma produto existente num novo (Urban e Hauser, 1993). Ansoff (1979a) lembra que nenhuma empresa está imune as 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, a empresa busca novos segmentos de mercado para seus produtos atuais.

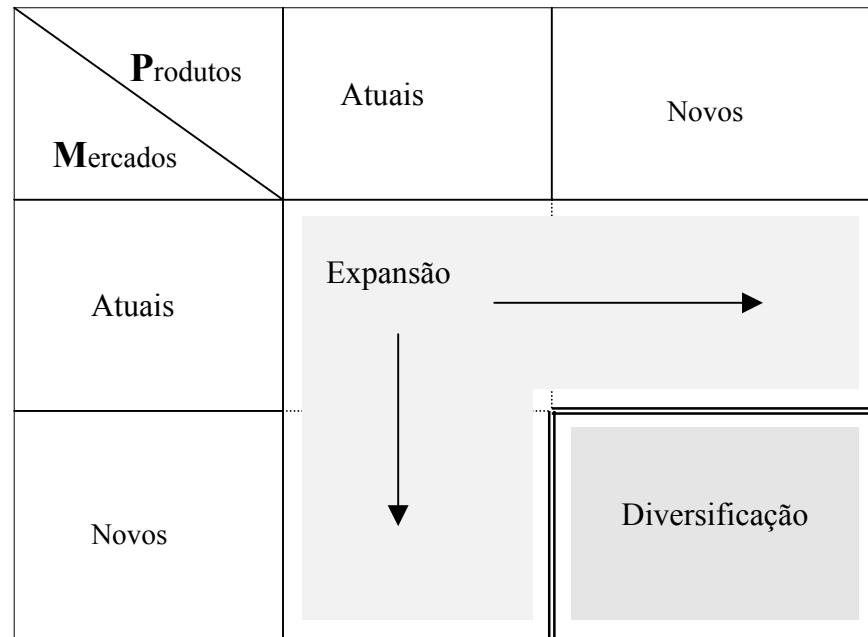
Nestes três primeiros casos (quadrantes I, II e III) há movimentação da empresa em contexto relacionado. Todavia, na diversificação (quadrante IV) o elo comum é menos evidente que nas propostas anteriores, uma vez que a empresa procura desenvolver produtos e mercados não familiares a ela. A organização se diversifica como meio buscar novas oportunidades de negócio, tendo como causas principais: quando seus objetivos não podem ser mais atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados familiares para ela, a necessidade de investir em negócios de melhores retornos, o desenvolvimento de novos produtos pelo P&D<sup>7</sup> da empresa, quando houver informações não claras, tanto para a diversificação, quanto para outros quadrantes, obsolescência tecnológica dos produtos atuais, distribuição de risco – tornar-se menos dependente do setor industrial e reinvestimento de lucros obtidos em exercícios anteriores. (Ansoff, 1957; 1979a)

Para facilitar o estudo da diversificação, bem como melhorar a visualização das direções dos vetores de crescimento, pode-se modificar a matriz de produto x mercado, a fim de se tornar mais inteligível os componentes do vetor de crescimento e trabalhá-los sob um foco sinérgico. Conforme Ansoff (1979a):

---

<sup>7</sup> Departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da empresa

Figura 2 – Matriz de produtos e mercados – Expansão x Diversificação



Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 108, 1979a.

A importância desta figura, bem como de sua antecessora, reside na necessidade das empresas de estarem revisando periodicamente suas estratégias de produtos e mercados, tendo em vista que nenhuma empresa é imune as ameaças de obsolescência de produtos, saturação de procura, mudança de hábitos dos clientes. Ansoff (1957), Cravens (1981) e Day (1981) sugerem que empresas podem, em diversas ocasiões, seguir muitas direções (dos vetores) ao mesmo tempo.

Cravens (1981), paralelamente, apresenta matriz produto-mercado muito semelhante com a de Ansoff (1979a) e com cinco partes (equilíbrio-retenção-desenvolvimento-crescimento-novos empreendimentos), cada qual variando a questão da sinergia e do conhecimento acerca da área (veja figura seguinte). Para Cravens (1981) a análise do posicionamento estratégico da empresa em termos de produto e mercado possibilita base efetiva de ligação entre as estratégias corporativas e as de marketing, sendo que as tarefas seguintes são consideradas críticas para a empresa: identificar mudanças desejáveis e as indesejáveis na(s) posição(ões) da empresa, evitar posições indesejadas devido a forças externas, determinar quando e como efetuar as mudanças desejadas.

A premissa básica do autor é a de que o ponto central da análise do conteúdo estratégico está em reconhecer a própria dinâmica do produto-mercado.

Figura 3 – Matriz produto x mercado de Cravens

<b>P</b> roduto <b>M</b> ercado	Existente	Modificação	Novo
Existente	Equilíbrio	Retenção	Desenvolvimento
Modificação	Retenção	Desenvolvimento	Crescimento
Novo	Desenvolvimento	Crescimento	Novos Empreendimentos

Fonte: adaptado de CRAVENS, D. W. Posicionamento da estratégia de marketing. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing**: gerência e ação executiva. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

A primeira estratégia com destaque pelo autor é a de equilíbrio. Nesta posição, a empresa está num mercado maduro com concorrência bem estabelecida. Busca-se o equilíbrio entre receitas e custos para alcançar os resultados financeiros desejados. Há muito conhecimento e experiência dos dirigentes acerca do mercado onde a empresa compete. O uso dos recursos costuma ser crítico, visto que o crescimento do mercado tende a ser modesto e a concorrência por novos clientes, acirrada. Os produtos devem ser monitorados periodicamente para identificar aqueles que podem ser descontinuados.

Já a segunda estratégia, a retenção de mercado, relaciona-se a situação de modificação do produto ou do mercado. Costuma ser extensão da anterior, quando a organização busca melhorar seu desempenho ou sustentar níveis histórico de vendas e de lucros. Segundo Cravens (1981) ela é provavelmente a posição típica das empresas estabelecidas.



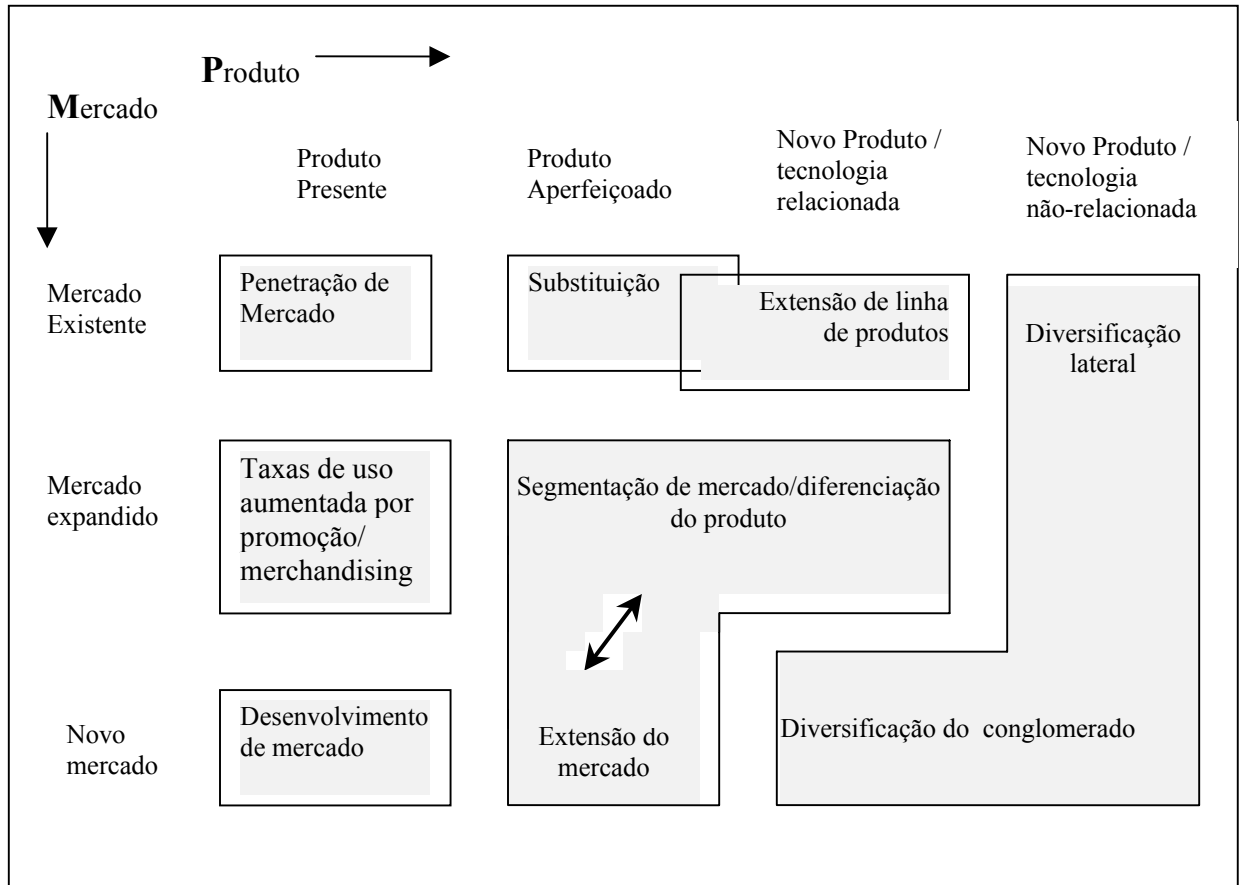
Estratégias de desenvolvimento de mercado necessitam de cuidadosa análise de exequibilidade, principalmente sobre as influências ambientais, potencial de mercado, situação competitiva, disponibilidade financeira, sendo que desenvolver mercado(s) representa empreendimento importante, mas que, não raramente, defronta-se com oposições dos padrões operacionais existentes, podendo exigir realinhamento das relações e procedimentos organizacionais.

O envolvimento de novo produto em mercado atual, ou vice-versa e modificação de ambos caracteriza a estratégia de crescimento e apresenta riscos maiores que as alternativas anteriores, bem como a necessidade de novos recursos e em grande quantidade para implantá-la corretamente (Cravens, 1981). Pode ser difícil a segmentação de mercado, devido a falta de experiência e/ou informação do mercado e assim, tal estratégia deve ser implementada em etapas.

Estratégias de novos empreendimentos relacionam-se com algo novo para a empresa, ou seja, novo mercado, novo produto e são típicas de empresas no seu começo de vida, ainda que posteriormente venham a ocupar diferentes posições. É semelhante à diversificação de Ansoff (1979a). Por meio da análise da posição corrente da empresa e da avaliação das mudanças possíveis busca-se o contínuo alinhamento da organização com seu ambiente.

Outro autor preocupado com o conteúdo estratégico da empresa é George Day (1981) e assim como Ansoff (1979a) e Cravens (1981), também propõe um modelo de vetor de crescimento (ver figura seguinte) que possibilita os estudos acerca dos movimentos da empresa, principalmente em termos de inovação ou imitação. Suas alternativas de crescimento apresentam muitas semelhanças com a matriz produto x mercado de Ansoff (1979a). Entretanto, há separação não existente em Ansoff (1979a) que é a questão de produto presente e produto aperfeiçoado, embora resida na prática as dificuldades de avaliar quando melhorias em um produto o torna produto novo (Urban e Hauser, 1993).

Figura 4 – Alternativa de vetores de crescimento



Fonte: 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.

Day (1981) ainda sugere que as pessoas que administram a empresa não podem menosprezar todas as oportunidades de mudança e tentar manter os negócios da organização apenas com os produtos e mercados atuais, por mais aperfeiçoamentos que se façam neles. Há destaque ainda para o papel da estratégia na alocação dos recursos em investimentos a longo prazo. Para tanto, a análise do conteúdo estratégico torna-se a base da estratégia ao utilizar o conceito militar de concentração, que segundo Day (1981) é a concentração de forças (recursos) contra as fraquezas. Neste caso, “a melhor estratégia é sempre ser muito forte, primeiro em geral e então no ponto decisivo... não há nenhum imperativo e nenhuma lei mais simples para estratégia do que manter as forças concentradas<sup>8</sup>” (Clausewitz, citado por Devinney, 2000).

<sup>8</sup> Tradução livre

## 2. 4 – Visão Baseada em Recursos (VBR)

A abordagem 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)

Brumagin (1994) expressa que o desenvolvimento da VBR é, em partes, forma de reação à forte influência do DCE no campo estratégico e 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 a longo prazo.

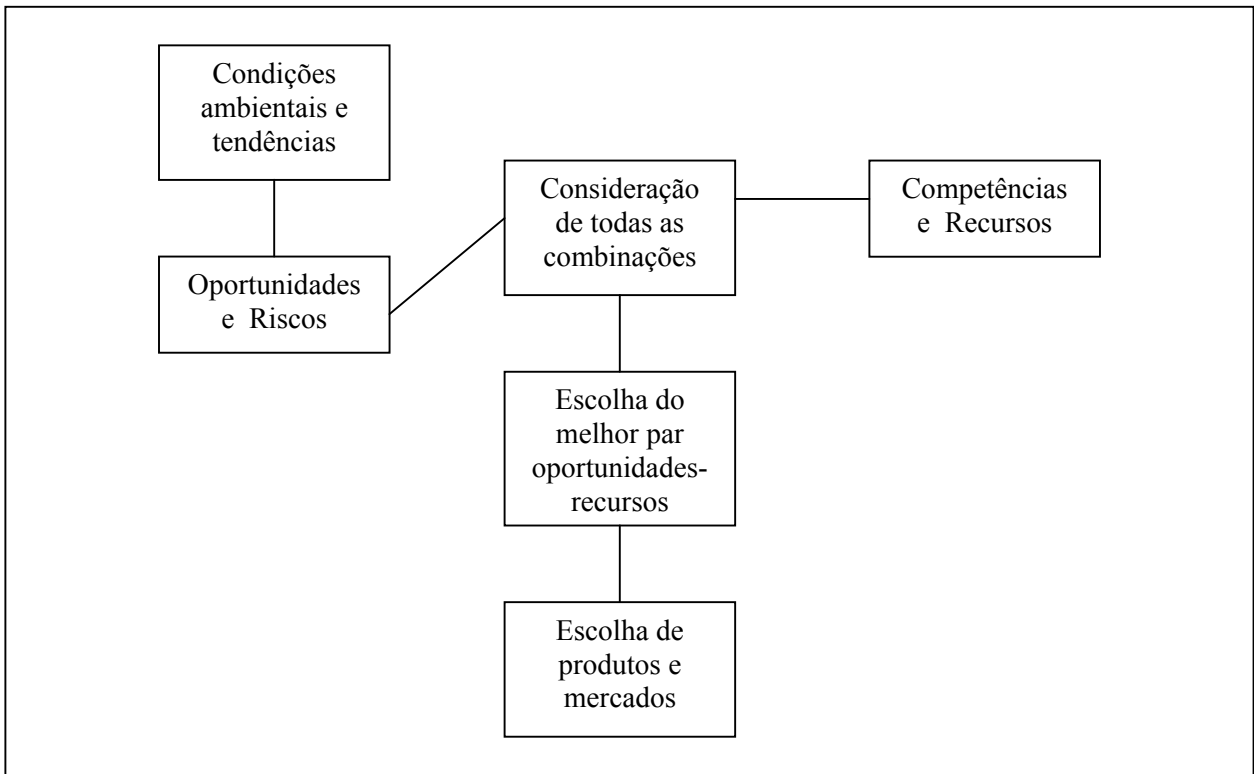
Apesar do recente interesse pela abordagem VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1994), remonta as idéias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade terras como um recurso primordial no fornecimento de riquezas por meio da capacidade original e indiscutível do solo. Dentro da área 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.

Ansoff (1979a) propõe na década de 60 que o retorno (lucro) da empresa é obtido por meio da conversão dos recursos (físicos, monetários e humanos) em bens e serviços, os quais são vendidos aos clientes. Andrews (1980), por sua vez, enfoca a importância da estratégia na busca de negócios que possibilitem o alcance de vantagens competitivas por meio dos recursos e competências da organização, e ainda, do aproveitamento das oportunidades do ambiente.

Seguindo a mesma linha de Andrews, para Chandler (citado por Richers, p. 22, 1981) “o crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades – criadas por mudanças de população, renda e tecnologia – para aplicar recursos existentes ou em expansão da maneira mais lucrativa”. Ou seja, a necessidade do contínuo alinhamento empresa-ambiente torna imperativo o uso adequado dos recursos (e competências) da empresa. E Ambrosini (2002) considera a diversificação como maneira de relacionar os recursos da empresa com as oportunidades de mercado.

A figura seguinte de Andrews (1980), sintetiza as idéias expostas tanto por este autor, quanto por Chandler:

Figura 5 – Desenvolvimento da Estratégia



Fonte: adaptado de ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, p. 69, 1980. (revised edition)

Contemporaneamente, a VBR é entendida como perspectiva ou paradigma cada vez mais importante dentro da área estratégica, porque possibilita novos insights de formulação e implementação de estratégias. Não tenta explicar por meio da estrutura da indústria as causas de desempenhos distintos, mas por meio dos próprios recursos e competências das organizações como fatores que possibilitam à competição (Schulze, 1994; Galunic e Rodan, 1998).

A premissa principal da VBR é que a heterogeneidade (por meio de seu uso, composição, interação, renovação) de recursos (recursos + competências) da empresa conduz a seus resultados, independente do ramo industrial e que tais recursos não são transferidos para outras organizações sem custos (Schulze, 1994; Barney, 1992, 1994, 1996b; Barney e Hesterly, 1996; Priem e Butler, 2001).

Segundo Maijor e Witteloostuijn (1996), a VBR diminuí as distâncias entre teorias de competências internas e as teorias de estratégias competitivas voltadas para fatores externos na tentativa de explicar as diferenças de resultados, possibilitado, portanto, observar a empresa de

fora para dentro e também, de dentro para fora. Estes autores, também postulam a complementaridade do DCE com a VBR, chegando a considerá-las ‘gêmeas siameses’. Para Phelan (1997), a VBR representa nova agenda de pesquisa no campo estratégico, combinando duas ou mais abordagens dominantes para tentar explicar o porquê das vantagens competitivas. Paralelamente, Day (1994) acrescenta que ao se enfatizar recursos ao invés da estrutura da indústria não quer dizer que o posicionamento estratégico deixa de ser importante. Prontamente Vasconcelos e Cyrino (2000) sugerem que a proposição central da VBR é que a fonte de vantagem competitiva se encontra nos recursos e secundariamente na estrutura da(s) indústria(s) em que ela compete.

Day (1994) expõe que a VBR busca nos recursos a posição defensável de conteúdo estratégico, sendo que para o DCE, isto se encontra no alcance de posição privilegiada de custos ou diferenciação.

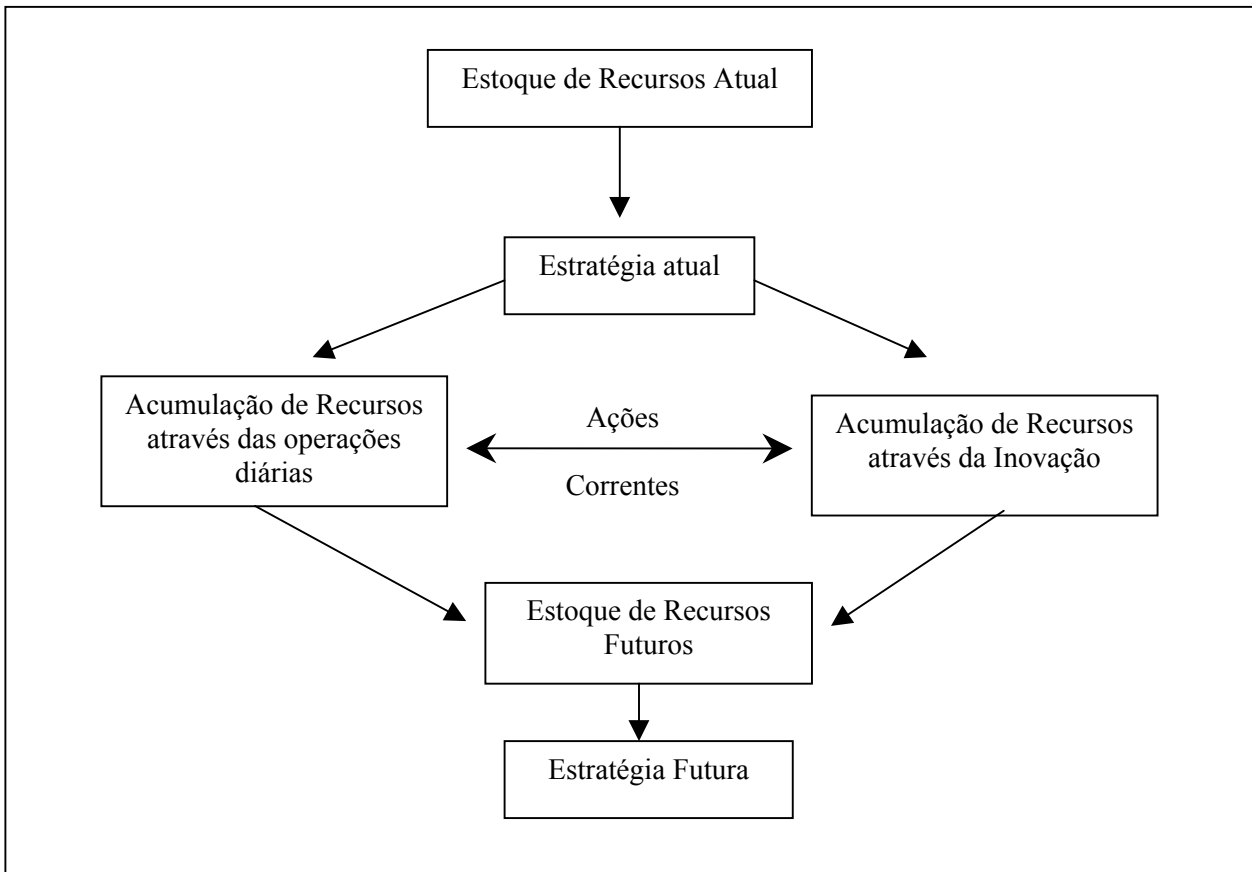
Comparações a parte, a VBR busca nos recursos das organizações a fonte para as vantagens competitivas sustentadas e é expressa da seguinte maneira, conforme Montgomery e Wernerfelt (p. 955, 1991): “de uma perspectiva de recursos, empresas lucram mais e geralmente tem participações de mercado mais altas, se eles tem ‘recursos melhores’<sup>9</sup>”. Por ‘recursos melhores’, os autores se referem aqueles que possibilitam a empresa obter vantagem competitiva e que são impossíveis de serem replicados pelos competidores com custos iguais e que a tarefa da administração reside no aproveitamento de tais recursos.

Devinney (1997a - veja figura seguinte) expõe que estratégia representa não apenas a alavancagem de recursos para satisfazer os consumidores, mas também a construção de recursos para o futuro.

---

<sup>9</sup> Livre tradução

Figura 6 – Estratégias presente e futura



Fonte: DEVINNEY, T. M. **The strategy concept & process**. Working Paper – Australian Graduate School of Management (University of New South Wales ) - Set/Oct. 1997a (disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au))

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 a empresa.

Segundo Galunic e Rodan (1998), as competências são recursos baseado em conhecimento que existem nos diversos níveis hierárquico. Ou conforme explicação de Schulze (1994), é o conjunto de recursos para desempenhar tarefa ou atividade. Competências, ao contrário dos

recursos, envolve padrões complexo de coordenação e cooperação entre pessoas e entre pessoas e recursos (Grant, 1991) e influenciam na produtividade dos recursos (Schulze, 1994). E Day (p. 38, 1994) define competências como sendo “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 empresa as atividades e processos que elas não conseguem ser excelentes.

E Abell (1995) sugere que uma maneira útil de se avaliar o conjunto de recursos e competências é desenhar o ‘sistema de negócio’, também conhecido como cadeia de valores. Wright et al. (2000) a define como sendo progressão de atividades que acrescentam cada vez mais valor no contexto de um contínuo organizacional ao processo de transformação da matéria-prima em algo valorizado e que satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores. Empresas procuram manter para si as atividades consideradas como de caráter essencial para o negócio. Demais tarefas são buscadas alternativas externas para sua execução, sendo esta prática denominada desconstrução da cadeia de valores por Stern (1998).

Este autor expõe tal conceito no sentido de permanecer na empresa apenas as atividades-chave para ela. Desta maneira, é justificável decidir que, conforme Argyres (p. 130, 1996), “nossa empresa não faz a atividade X, porque nós não somos bons nisso”<sup>10</sup>. Nesta mesma linha é que Ambrosini (2002) recomenda que as empresas não executem aquilo que elas não fazem bem o suficiente para possibilitar o alcance/manutenção de vantagens competitivas.

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.

---

<sup>10</sup> Livre tradução

Em meados da década de 60, Ansoff (1979a) 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 e inclui tecnologia, maquinários, fábrica, localização geográfica, softwares, hardwares, etc.
3. Recursos de capital humano: treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, insights, etc.
4. Recursos Organizacionais: difere-se da categoria anterior, uma vez que este é parte do indivíduo, enquanto que os organizacionais são atributos do grupo e/ou organização. Inclui-se nesta última categoria itens como a estrutura administrativa, sistemas de planejamento, coordenação e controle, cultura e rotina organizacional, relacionamentos entre grupos de dentro da empresa e também com o ambiente, e ainda, o coleguismo, a reputação, a confiança.

Grant (1991) prefere expandir a divisão proposta acima de maneira a especificar mais duas categorias: reputação<sup>11</sup> e recursos tecnológicos. E 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. E além disso, 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 termos se entende as habilidades para adquirir recursos produtivos duráveis e com preço

---

<sup>11</sup> Neste trabalho é adotado a postura de Barney (1996b) de que as competências são tipos de recursos, por isto, há uma sobreposição em relação a Kay (1996) e Grant (1991), sem conflito entre ambas.



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 o asseguramento da vantagem competitiva: arquitetura organizacional, reputação, inovação e ativos estratégicos.

Pela primeira, considera-se o relacionamento existente entre a empresas e seus diversos stakeholders, tanto internos, quanto externos. Para o autor, “o valor da arquitetura reside na capacidade das organizações que a estabelecem para criar conhecimentos e rotinas organizacionais, para responder de forma flexível a circunstâncias variáveis e para conseguir intercâmbio fácil e aberto de informações”. (Kay, p. 73, 1996)

Já a reputação se refere aquilo que os clientes estimam de determinada empresa, sendo considerado por Kay (p. 96, 1996) como sendo “o método que o mercado utiliza para lidar com atributos de qualidade dos produtos que os clientes não podem facilmente controlar sozinhos”. A reputação é importante para os comerciantes desde a sociedade pré-industrial, visto que os clientes não participarem de um mercado perfeito no sentido econômico do termo.

Dentre os itens apresentados por Kay (1996) como sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, a inovação vem ganhando destaque conforme ilustra trecho extraído de McCann (p. 9, 1992) “a NutraSweet Company vem desenvolvendo competência e capacidade de inovação com maior rapidez possível [...] como a história de muitas outras empresas americanas”. Ademais, reputação e marca são itens relacionados, sendo que ambas conotam qualidade (para bem ou para mal), confiança, valor (Kay, 1996; Kotler e Armstrong, 1993).

Por último, mas não menos importante, há os ativos estratégicos como fonte de vantagem competitiva e se relacionam ao posicionamento da empresa no mercado e são de três tipos: a empresa se beneficia de monopólio natural, a estrutura de custos, ou seja, a empresa obtém custos reduzidos que as demais por participar a mais tempo devido a depreciação, melhorias na produção, experiência dos funcionários, etc. e por fim, há os benefícios que algumas empresas obtém devido a licenças e regulamentações que restringem o mercado.

Deste modo, o resumo das categorias de recursos (incluindo competências) utilizadas para nortear o trabalho é descrito conforme quadro seguinte:

Quadro 4 – 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, insights, 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 a 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 a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
<b>Tecnologia</b>	Softwares, hardwares, 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 a 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 a curva de experiência. (Kay, 1996)

Fonte: adaptado de BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Addison Wesley, 1996b e de KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.

Diferentemente de Barney (1996b), Grant (1996) e Kay (1996), Brumagin (1994) propõe uma divisão dos recursos baseada em níveis, sendo que há, implicitamente, uma questão temporal. Ou seja, recursos do primeiro nível estão mais relacionados a atividades diárias, de curto prazo, enquanto quando se sobe do nível mais baixo para os mais altos, há tendência de se buscar a permanência da empresa no médio, longo prazo.

Quadro 5 – Hierarquia dos recursos

Recursos 4° nível	Recursos que suportam a visão estratégica que dirige as atividades corporativas. Estes recursos suportam: o desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação da estratégia
Recursos 3° nível	Recursos que suportam a aprendizagem organizacional direcionada a melhor utilização dos recursos da organização Estes recursos respaldam: a inovação organizacional e as implementações relacionadas as mudanças organizacionais.
Recursos 2° nível	Recursos que suportam as competências administrativas para integrar várias unidades estratégicas de negócio. Estes recursos respaldam: sinergias organizacionais
Recursos 1° nível	Recursos que suportam os processos de produção/manutenção das unidades básicas de negócio. Estes recursos suportam: atividades meio-processamento-fim das unidades de negócio.

Fonte: BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P. HUFF, A., DUTTON, J. **Advances in strategic management** (v.10A). Greenwich (CO): Jai Press, 1994.

### 2. 4. 1. – Recursos e Vantagem Competitiva

Sobre a questão da sustentabilidade da vantagem competitiva, 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 à 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?

Segundo Brumagim (1994), a primeira dimensão (valor) refere-se ao grau de vantagem competitiva que a organização obtém por meio do recurso em questão. As outras três dimensões são consideradas idiosincrasias do recurso. Ou seja, quanto maior for a peculiaridade do recurso, mais a vantagem pode ser sustentada. Para Prahalad e Hamel (1990) recursos valiosos precisam ser passíveis de ser transferidos de certa unidade de negócio para outra.

Destarte, Barney (1992, 1996) expõe o seguinte quadro a fim de averiguar o grau de vantagem competitiva permeada pelo recurso, bem como sua sustentabilidade.

Quadro 6 – 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, J. 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.

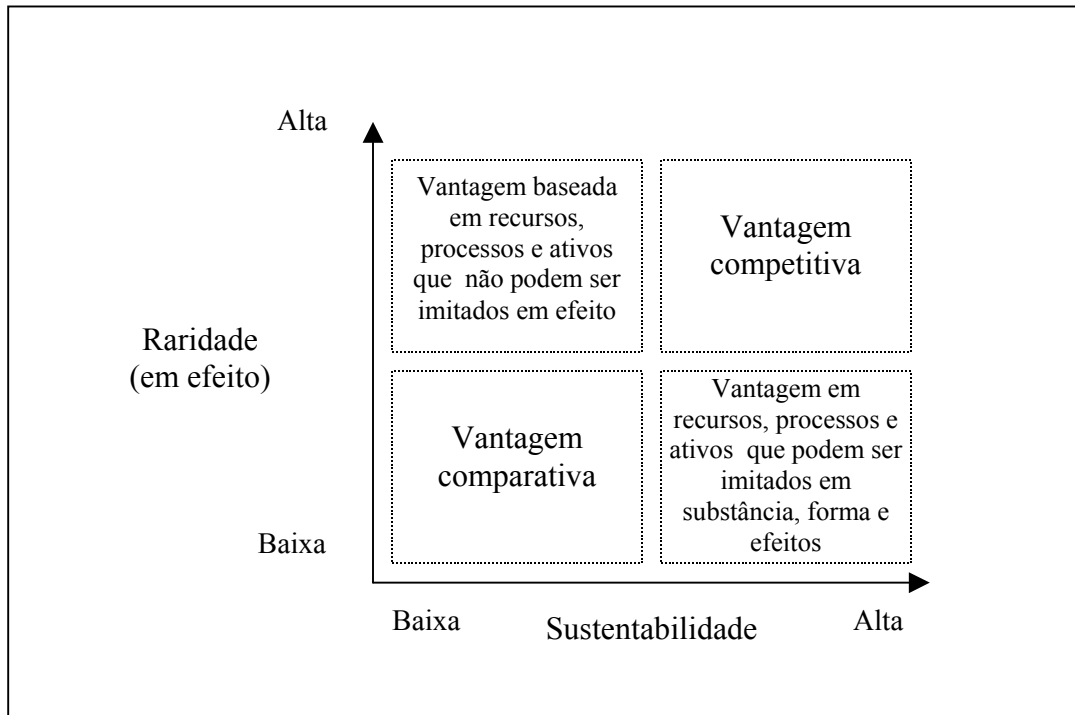
Barney (1994) ao comentar seu artigo de 1992 sugere que para obter o entendimento da questão da vantagem competitiva ser sustentável deve-se retirar o elemento tempo. Ou seja, ser sustentável significa que se outras firmas buscam imitar determinada vantagem competitiva da empresa, elas, as concorrentes,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

Já Grant (1991) prefere considerar que as dimensões durabilidade (no sentido de baixa obsolescência), transparência (relacionadas com a facilidade ou não de imitação), transferibilidade e replicabilidade por meio de desenvolvimento interno são aquelas que capacitam a empresa em analisar seu portfólio de recursos e competências.

Dierickx e Cool (1989) sugerem que os recursos que possibilitam vantagem competitiva sustentável são aqueles que apresentam as características de não comercialização – isto é, devem ser desenvolvidos internamente pela empresa, não imitação e não substituição.

Trabalhando, também, com a questão da sustentabilidade dos recursos e a formação de vantagem competitiva, Devinney (1996, 1997b) expõe a seguinte matriz e (re)utiliza o termo vantagem comparativa:

Figura 7 – Vantagem comparativa e competitiva



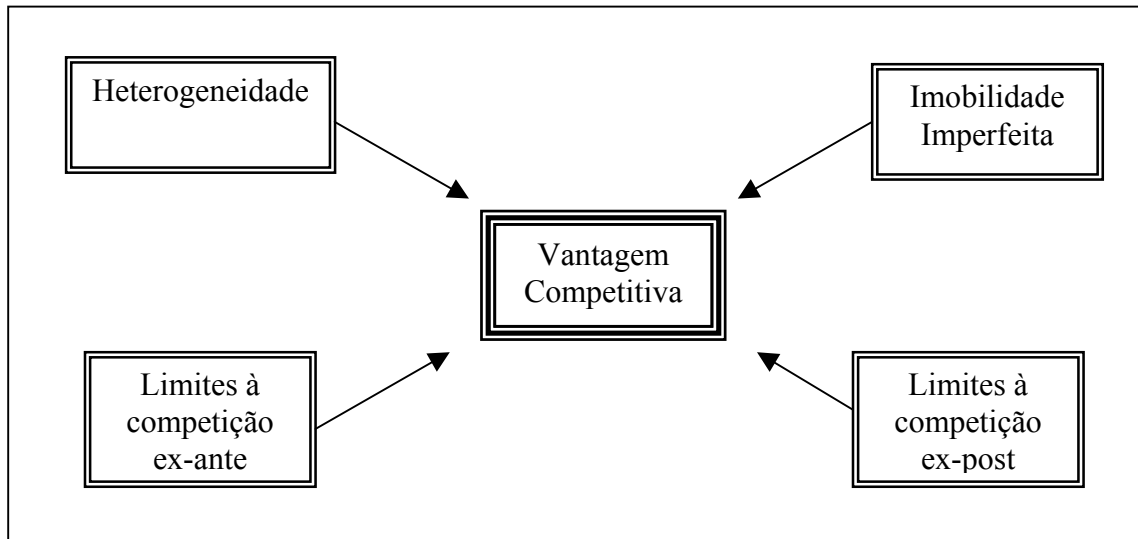
Fonte: Devinney, T. M. **Competencies, assets and the rules of competition** - Working Paper – Australian Graduate School of Management - University of New South Wales, Sep/Oct. 1997b. Disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au)

Para Devinney (1996, 1997b), a vantagem comparativa não é sustentada, aproximando-se da paridade competitiva exposta por Barney (1992). E o quadrante ao lado da vantagem competitiva tem correspondência com a vantagem competitiva temporária.

Há necessidade de atenção neste ponto, pois o termo vantagem comparativa utilizado por Devinney (1996, 1997b) pode ser confundido com competências distintas. Este último termo foi utilizado primeiramente por Selznick em 1957 (citado por Snow e Hrebiniak, 1980), Snow e Hrebiniak (1980) e Andrews (1980) e refere-se as coisas que a organização faz melhor do os concorrentes. Além disso, o termo vantagem comparativa empregada por Devinney (1996, 1997b), também não é semelhante ao sentido cunhado pelo economista David Ricardo (Porter, 1996; Byrns e Stone, 1995), cujo significado se aproxima mais do conceito de competências distintas explicada anteriormente.

Em 1993, Peteraf trabalhando, também, com um enfoque de recursos e competências sugere as seguintes dimensões para explicar o fenômeno da vantagem competitiva:

Figura 8 – Dimensões da Vantagem competitiva



Fonte: PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, 179-191, 1993.

1 – Heterogeneidade – refere-se ao diferencial de eficiência dos recursos, cujas empresas que detêm alto grau de eficiência e posse de recursos escassos conseguem obter vantagens competitivas, seja por meio da obtenção de menores custos de produção ou por restrição da produção.

2 – Imobilidade imperfeita – refere-se à especialização dos recursos à própria empresa, ou desenvolvidos e adaptados de forma a se tornarem de difícil mobilidade, ou transferência imperfeita.

3 – Limites à competição ex-ante – relaciona-se à existência de limites de competição por determinada posição o que torna a aquisição de recursos em etapas iniciais um investimento com probabilidades de retornos. Conforme Wilk (2000), a incerteza na fase inicial do processo é uma das grandes responsáveis pelo lucro.

4 – Limites à competição ex-post – trata-se dos fatores que possibilitam a empresa sustentar com sua vantagem competitiva e para Peteraf (1993) se refere as situações de imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição dos recurso. Ou seja, as duas últimas dimensões propostas por Barney (1992, 1996a, 1996b).

Em artigo de 1994, George Day (baseado em Reed e De Fillipe) sugere que a durabilidade das vantagens obtidas por meio dos recursos e competências deve-se a relativa imobilidade devido a impossibilidade de negociação ou a maior valorização quando empregada e as dificuldades enfrentadas pelos competidores para entender e imitar tais vantagens.

Desta modo, há convergência parcial entre eruditos proponentes da VBR sobre as dimensões, ou qualidades que os recursos precisam apresentar a fim de suportar desempenhos superiores.

Por fim, é importante destacar o conceito de sinergia de Ansoff aplicado à própria questão da VBR, visto que “este efeito pode produzir um retorno combinado dos recursos da empresa superior à soma das partes” (Ansoff, p. 67, 1979a). Ou seja, não é apenas das características e presença ou ausência de certos recursos que implica a performance da empresa, mas também a própria inter-relações entre eles, bem como a dinâmica de renová-los, protegê-los, descartá-los.

#### **2. 4. 2. – Escolas da VBR**

Segundo Schulze (1994) há duas vertentes da VBR, sendo a primeira denominada de escola estrutural e relaciona-se, principalmente, as questões de natureza dos recursos. A segunda escola, a processualista, volta sua atenção para a criação dos recursos. A escola estrutural relaciona-se com pesquisas de conteúdo estratégico e a segunda escola, processos estratégicos.

O autor expõe a separação de objetivos entre ambas as escolas, embora reforça como posição final que o melhor entendimento entre as partes favorece o desenvolvimento da área, ao contrário das disputas fratricidas.

Faz-se necessário esclarecer a dicotomia argumentado por Schulze (1994) e Vasconcelos e Cyrino (2000) acerca da questão da forma de tratamento entre escola estruturalista e processualista, ou VBR e capacidade dinâmica. As diferenças são melhor tratadas na forma de grau, do que de natureza, pois ambas as escolas suportam condições dinâmicas (vide por exemplo Barney e Hesterly, 1996). Todavia, a ênfase da escola processualista sobre a dinâmica ambiental é mais intensa do que a estruturalista. Ao comentar o artigo de Schulze (1994), Peteraf (1994) utiliza-se de breve revisão dos vários conceitos de renda para concluir que o desentendimento, ou melhor, o mal entendimento acerca destes conceitos favorece os equívocos dentro da literatura de VBR, e ainda, concorda com o autor de que há distinção entre trabalhos da linha “estrutural” e



da “processual”, mas que encoraja a aproximação das duas, a fim de tornar possível a formação de uma única teoria baseada em recursos. No final de seu artigo, Schulze (1994) sugere que formalmente, a escola processual é um tipo especial, ou caso especial, da escola estrutural.

### **3.0 – METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 – Especificação do problema**

Esta pesquisa tem como fundamento o seguinte problema:

“Quais os recursos e competências estratégicas relevantes são utilizados para as mudanças de conteúdo estratégicos e seus impactos na vantagem competitiva de pequenas empresas industriais de massas alimentícias do Paraná?”

##### **3.1.1 – Perguntas de pesquisa**

São perguntas de pesquisa que norteiam este trabalho:

Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem ao mesmo quadrante da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades de recursos e competências semelhantes?

Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem a quadrantes diferentes da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades diferentes de recursos e competências?

Qual é o impacto dos recursos e competências utilizados nas mudanças de conteúdo estratégico na vantagem competitiva da empresa?

### **3. 2 – Definição das categorias analíticas de estudo**

#### **CONTEÚDO ESTRATÉGICO**

**D.C.** – 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)

**D. O.** – Verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas, anotações de campo, observação não participante para identificar e analisar os produtos e mercados das empresas pesquisadas.

#### **PRODUTO**

**D. C.** – “Conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores” – Semenik e Bamossy, p. 260, 1995.

**D. O.** – Verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante a respeito de produtos nas prateleiras dos mercados, estoques de produtos acabados e em processo das empresas pesquisadas, visita as partes produtivas das empresas, homepage, loja comunitária da empresa e análise de documentos tais como folders e catálogos da empresa. São considerados produtos novos (do quadrante de desenvolvimento de novos produtos) aqueles que possuem atributos (tangíveis, intangíveis) diferentes dos atuais, mas que procuram atingir um mesmo público-alvo. Produtos do quadrante de diferenciação são destinados a novos mercados.

#### **MERCADO ALVO**

**D. C.** – “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)

D. O. – Operacionalizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante dos produtos industrializados, visita a loja comunitária da empresa e análise dos folders e catálogos da empresa, anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários, compra dos produtos no mercado, anotações com funcionários do mercado.

## **RECURSOS**

D. C. – São todos os elementos (ativos, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, competências, capacidade, etc.) vinculados de forma semi-permanente e controlados pela empresa e que a capacita de conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter certa posição competitiva. (Barney, 1996b; Barney e Hesterly, 1996; Wernerfelt, 1984) Preocupado com as possíveis variações terminológicas empregadas na VBR, Barney (1996b) expõe que, embora tecnicamente recursos, capacidades e competências possam ser sutilmente distinguidos na teoria, na prática tais diferenças se tornam nulas. Buscando conciliar tal questão, o seguinte quadro é utilizado neste estudo para tipificar os recursos (incluindo competências). Ademais, há sobreposição dos recursos organizacionais e arquitetura estratégica, todavia, é mantida esta como uma subcategoria daquela, tendo em vista sua importância, bem como para permitir análise mais apurada das empresas pesquisadas. O quadro seguinte (página seguinte) serve como instrumento de análise para as empresas pesquisadas

D. O. –Verificado por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e conhecimento dos vários setores, departamentos da empresa (tanto administrativo, quanto relacionados à produção), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários, bem como após realização de entrevistas. Análise de documentos tais como folders, fax de vendedores, ofícios judiciais, laudos de exame de trigo, plantas baixa, contratos de locação, notas fiscais de entrada e saída.

Quadro 7 – Tipos de recursos

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
<b>De Capital Humano</b>	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc. (Barney, 1996b)
<b>Organizacional</b>	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos de indivíduos. Incluí a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes a 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>	Incluí fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
<b>Tecnologia</b>	Softwares, hardwares, 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 a 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 a curva de experiência. (Kay, 1996)

Fonte: adaptado de BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996b e de KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.

## VANTAGEM COMPETITIVA

D. C. – Refere-se as vantagens que a empresa consegue obter sobre a concorrência por meio da utilização de recursos e competências que possibilitam a empresa formar e defender seu conteúdo estratégico. (Ansoff, 1979a; Hax e Majluf, 1991; Barney, 1996b)

D. O. – Verificado por meio da análise dos recursos que possibilitam à organização executar determinadas mudanças de conteúdo estratégico e são consideradas as dimensões de valiosidade, raridade, imitabilidade e substituibilidade propostas por Barney (1992) para estimar o potencial de retorno dos recursos empregados. Tais dimensões, bem como implicações competitivas podem ser resumidas conforme quadro seguinte.

Quadro 8 – 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	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: adaptado de BARNEY, J. 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.

## HIERARQUIA DOS RECURSOS

D.C. - Refere-se a classificação dos recursos feitas por Brumagin (1994) no sentido de compreender melhor como os recursos contribuem para as atividades do dia-a-dia da empresa, assim como para a perpetuação dela ao longo do tempo. Conforme o próprio autor, os recursos são classificados nos níveis seguintes:

Quadro 9 – Hierarquia dos recursos

Recursos 4º nível	Recursos que suportam a visão estratégica que dirige as atividades corporativas. Estes recursos suportam: o desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação da estratégia
Recursos 3º nível	Recursos que suportam a aprendizagem organizacional direcionada a uma melhor utilização dos recursos da organização Estes recursos respaldam: a inovação organizacional e as implementações relacionadas as mudanças organizacionais.
Recursos 2º nível	Recursos que suportam as competências administrativas para integrar várias unidades estratégicas de negócio. Estes recursos respaldam: sinergias organizacionais
Recursos 1º nível	Recursos que suportam os processos de produção/manutenção das unidades básicas de negócio. Estes recursos suportam: atividades meio-processamento-fim das unidades de negócio.

Fonte: BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P. HUFF, A., DUTTON, J. **Advances in strategic management** (v.10A). Greenwich (CO): Jai Press, 1994.

D.O. - Verificado por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturaa, visita e conhecimento dos vários setores, departamentos da empresa (tanto administrativo, quanto relacionados à produção), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários, bem como após realização de entrevistas.

**Outras definições relevantes:**

**Aprendizagem Coletiva:** Processo de construção e desconstrução de conhecimentos - Dodgson, 2000; DiBella et al., 1996; Senge; 1999, Machado, 1993.

**Conhecimento:** Capacidade de poder reconhecer, de "poder confrontar toda experiência perceptiva ao conjunto das experiências anteriores" (Cambier e Dehen, p. 143, 1988)

**Estratégia:** refere-se ao comportamento consistente de alocação de recursos (incluindo competências) que visa garantir a permanência da organização em contexto mutável (Gimenez, 2002; Mintzberg et al., 2000).

**Marketing Mix, Composto Mercadológico ou 4P's:** "grupo de variáveis [produto, preço, promoção, praça] controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo" - Kotler e Armstrong, p. 29, 1993.

**Marketing:** "Processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores" - Kotler e Armstrong, 1993.

**Massas alimentícias:** "mistura de material proveniente do trigo (farinha ou semolina) e água, não fermentada, salgadas ou arejadas, amassadas a frio ou a quente, com ou sem adição de outras substâncias permitidas, como ovos, vegetais, corantes e aromatizantes". Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI), p. 1, 1989.

**Processo Estratégico:** "[...] forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar estratégias [...]" – Chakravarthy e Doz, p. 5, 1992



**Unidade Estratégia de Negócio (UEN):** Unidade da empresa que tem missão e objetivos separados, deste modo, fornecedores, concorrentes distintos de outras unidades e que pode ser planejada independentemente dos outros negócios da organização (Kotler e Armstrong, 1993; Wright et al., 2000).

### **3.3 – Delimitação e design da pesquisa**

#### **3.3.1 – 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.

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”. Godoy (1995), também enfoca o estudo de caso como um tipo de pesquisa voltado para o exame detalhado de um ambiente ou situação. De maneira semelhante, Gimenez (2001) o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos. E Carmo Neto (citado por Vargas e Maldonado, 2001) sugere que o estudo de caso é voltado para casos concretos, ao invés dos hipotéticos.

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”.

A pesquisa é ex-post-facto, por não pretender manipular os fenômenos existentes e também, com análise transversal, uma vez que busca o estudo das categorias analíticas num dado momento no tempo.

A pesquisa qualitativa é caracterizada por Triviños (1994) como tendo o ambiente natural como fonte de dados para o pesquisador (diferentemente de um laboratório). Richardson (1999) enfoca que é possível o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social ao se utilizar metodologia qualitativa e que a diferencia do quantitativo por não empregar o instrumental estatístico como base de análise.

E por fim, esta pesquisa é do tipo explicativa, visto que busca “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (Gil, p. 46, 1991).

### **3. 3. 2 – Organizações pesquisadas**

As organizações de estudo são o Pastificio Torino Ltda, Pastificio Maju Ltda e Moinhos Paraná Ltda. Todas pertencem à indústria alimentícia do Paraná, mais especificadamente do ramo de massa alimentícias, sendo duas empresas da região metropolitana de Curitiba e uma do interior do Estado, cidade de Santa Fé. Além disso, são considerados critérios de escolha a oportunidade de realizar a pesquisa de maneira adequada e não serem concorrentes direto/expressos 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 o grau de saturação das respostas e a

complexidade administrativa das organizações. Ressalta-se que esta pesquisa privilegia o estudo em pequenas empresas.

### **3. 3. 3 – Fonte e coleta de dados**

Fontes primárias e secundárias são a 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 com utilização de questionário semi-estruturado. E também, a pesquisa 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 comentário críticos, em seguida, sobre as mesmas” e se caracterizam por conversas informais, visita as 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, 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).

### **3. 3. 4 – Análise dos dados**

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”. Ou seja, são técnicas que permitem explicitar/expressar e sistematizar o conteúdo das mensagens (Weber, 1990). E segundo Chizzotti (2001), tais técnicas são utilizadas em mensagens escritas ou não,

sendo possível utilizar diversos procedimentos. Esta pesquisa utiliza a análise categorial (Bardin, 1977). Ademais, os dados secundários respaldam a análise primária por meio de enriquecimento das fontes primárias, bem como redução de incertezas.

Por fim, mas não menos importante, a pesquisa utiliza da 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.

### **3.4 – Limitações da pesquisa**

É prudente expor as limitações da pesquisa para evitar armadilhas para sua operacionalização, assim como tendo consciência delas, tentar amenizar o perigo de tais restrições.

Primeira, esta pesquisa trabalha com casos, restringindo generalizações e conclusões obtidas para além das unidades pesquisadas.

Segunda, os vieses pessoais podem interferir nos resultados, principalmente tratando-se de estudo onde o pesquisador é inserido dentro das organizações para obter tanto os dados primários (entrevistas semi-estruturadas, notas de campo), quanto secundários (registros das empresas, documentos, etc).

Terceira, a própria questão da racionalidade limitada de Simon (1970), também, se aplica ao pesquisador, e não apenas aos atores-organizacionais.

Quarta, os dados secundários são de cunho histórico para a empresa, podendo existir desvios ‘do que era para ser documentado com o que realmente foi’.

Quinta, pode existir diferenças entre o que o pesquisador quis saber e o que a empresa quis mostrar.

Estas limitações representam prós e contras para a pesquisa, tendo em vista que o conhecimento científico é um conhecimento probabilístico, não se podendo alcançar a certeza absoluta (Richardson, 1999).

## **4. 0 - ANÁLISE DOS DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

### **4. 1 – Análise dos Recursos Organizacionais**

#### **4. 1. 1 - Pastifício Torino Ltda.**

A primeira empresa é o pastifício Torino Ltda que está em situação de autofalência desde o primeiro semestre (abril) de 2001. Suas atividades têm início na cidade de Curitiba, vizinha as indústrias Todeschini, porém muda-se para a cidade São José dos Pinhais devido a oportunidades para instalar sua fábrica própria de biscoito e macarrão. Seus produtos consistem em macarrão de formato longo como espaguete e ninho e curto, Ave-Maria e Padre-Nosso, sendo que a massa para estes formatos pode ser de dois tipo: com sêmola (grânulos de trigo) ou com ovos. Ainda há sua linha de biscoitos como cream-cracker, rosquinhas e sortidos. O pastifício possui cerca de 65 funcionários que trabalham em dois turnos de segunda a sexta. Suas vendas se concentram em pequenos mercados de bairro da região metropolitana de Curitiba, bem como algumas cidades do Norte do país, como Belém do Pará e Santarém. A atual administração é supervisionada por um administrador nomeado pelo juiz da comarca de São José dos Pinhais, devido a autofalência, bem como há instauração de síndico responsável pela massa falida. O administrador é entrevistado, bem como mais três pessoas da empresa (sócia-proprietária, gerente de vendas, gerente de produção). A Torino é uma empresa familiar sendo a Sra. Ana, sobrinha do fundador, a única pessoa da família a trabalhar na empresa devido as circunstâncias. Segundo o administrador responsável judicialmente pela empresa:

"Aqui, o pessoal, o sócio-majoritário deixou muitas pessoas da família trabalharem junto. E ninguém prestava conta de nada. Acho que foi isso que faliu. Pelas estatísticas, empresas familiares, quando se tem muita gente da família dentro, isso não funciona. Porque ninguém quer prestar contas pra ninguém. Então, um acha que está ganhando menos que outro. Acho que isso não funciona, pela lógica, pelas estatísticas aí, a gente vê que não funciona. Então, aqui, eu acho que a autofalência foi isso, também. - ORGANIZACIONAL - JACKS

O quadro de recursos formado a partir dos trabalhos de Barney (1996b) e Kay (1996) serve de base a análise das empresas pesquisadas e os recursos (incluindo competências) são classificados em oito tipos a saber: financeiros, capital humano, físicos, tecnologia, reputação, inovação, ativos estratégicos e organizacionais. Entretanto, este último é subdividido em arquitetura estratégica e recursos organizacionais para obter análise mais apurada.

Quadro 10 - Recursos Financeiros

Financeiros	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
-------------	---

O pastificio Torino encontra-se em situação financeira delicada, visto que está decretada sua autofalência desde abril de 2001. Ou seja, as dívidas referentes a funcionários, fornecedores, credores, entre outros supera os bens e direitos da empresa. Dessa maneira, é nomeado um síndico e um administrador para gerir a massa falida com o intuito de, ao menos, ressarcir os funcionários de suas perdas. Segundo a resposta do administrador da empresa, são os recursos financeiros os mais escassos numa empresa falida. E isto acarreta consequências diversas, como a impossibilidade de investir em maquinários, contratar mão-de-obra especializada para fazer a manutenção dos maquinários atuais, aumentar o número de turnos ou contratar funcionários mais capacitados para os turnos atuais, fazer estoques maiores de matéria-prima e produtos acabados.

A falta de recursos financeiros, também, torna difícil a penetração em grandes redes, visto que é necessário a contratação de pessoas para promover e repôr os produtos nas gôndolas. Dificulta a participação em feiras de negócio para acompanhar as principais novidades e melhores práticas do mercado. Bem como a introdução de novos produtos no mercado, pois são onerosos a criação de novas embalagens, a obtenção de registros, o treinamento dos funcionários, etc.

Quadro 11 - Capital Humano

De Capital Humano	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc e refere-se a atributos do indivíduo (Barney, 1996b)
-------------------	---

Apesar das dificuldades financeiras, a Torino é a única empresa pesquisada que atua na área de biscoitos, sendo este produto mais complexo de fabricar do que o macarrão.

"Biscoito é mais difícil. Biscoito, pois tem enzimas, tem.. nós temos aí uma pessoa que é a gerente de produção que trabalhou em São Paulo, pois biscoito até o tempo interfere, fermentação, tudo ele interfere, sabe [ ... ] Mas no macarrão não existe isto [ ... ] e não requer nada de especial" - ANA

Além disso, as receitas das rosquinhas (biscoito doce) são desenvolvidas da empresa pela gerente de produção, cujo currículo incluí o trabalho em indústrias de massas e biscoitos de Marília (SP) e São Paulo (capital). Todavia, ela não possui curso superior.

O administrador da empresa é da reserva militar, não apresentando participação efetiva na empresa, apenas controla a entrada e saída de notas fiscais.

A sobrinha do fundador é formada em arquitetura e teve início sua carreira na empresa do tio como auxiliar de escritório, desempenhando várias funções na empresa. Atualmente ela procura fazer a gestão da empresa, principalmente cuidando das relações externas como negociação com fornecedor, pontos de venda, entre outros e relações de contratação e dispensa de funcionários.

Quadro 12 - Recursos organizacionais

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 a firma e também, com outros de fora.
----------------	--

O sistema de "inteligência de marketing" e benchmarking têm nos vendedores seus principais atores, haja vista que são eles que trazem informações sobre o que os concorrentes estão fazendo, a aceitação dos produtos da empresa, a reação dos comerciais. Há esforços coordenados para conseguir colocar os produtos em novos pontos de vendas, bem como mantê-los. Além disso, o sistema de controle de qualidade é feita no local e pelas próprias pessoas da produção. Além disso, há cooperação do pessoal de vendas com a produção.

E a respeito da coordenação das vendas (despacho, cobrança):

"O vendedor vai, tira o pedido, passa pra gente, nós passamos pro nosso departamento pra ver se o cliente está em dia, se não está com o nome no SERASA. Estando tudo em ordem, passa pra expedição. A expedição separa, nós temos caminhão, caminhão tercerizado, os freteiros que a gente chama. Eles tiram nota, cliente por cliente, carregam no caminhão, e estes tercerizados nossos fazem a entrega". - ORGANIZACIONAL - ROGÉRIO/TORINO

Já na parte administrativa, há computadores, softwares específicos para o controle da entrada e saída de numerários, matéria-prima, produtos acabados, bem como controle de documentos físicos. Tal acuidade é, em parte, devida ao processo de autofalência da empresa o que obriga a prestação de contas periódica para o juiz do município.



Quadro 13 - Arquitetura Estratégica

Arquitetura estratégica	Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes – Kay, 1996).
-------------------------	---

Ponto importante para qualquer empresa de massas alimentícias é a questão da farinha, uma vez que a produção é afetada devido a mudanças na matéria-prima. Como explica a Sra. Ana:

"Farinha fraca, com menos glúten, com mais glúten e pra farinha comum usada no biscoito, não existe aquela coisa de sempre a mesma, uma farinha sempre boa digamos. Então, às vezes vem farinha com mais glúten, menos glúten, mais fraca, mais forte, então se precisa colocar mais ou menos enzimas, mais ou menos fermento, mais ou menos bicarbonato pra sair biscoito. Mas no macarrão não existe isto. Este laudo da farinha, se estiver exatamente igual, porque se não tiver a gente não deixa nem entrar"

Devido a importância que a matéria-prima tem em relação ao produto final, a questão do fornecedor é vital para qualquer empresa de massas alimentícias, principalmente quando se está numa situação de autofalência, ou seja, apresenta dívidas com alguns fornecedores do ramo.

Pesquisador: "Por quê uma empresa forneceria para uma empresa falida?"

Administrador: "Porque a massa falida dá garantias de receber. Na falência só compra a vista, então há todas as garantias de receber. Por isso precisa fazer acordos com eles, aí se dá em nome da Justiça, do síndico e paga normal, o pagamento é a vista, no máximo em 24 ou 48 horas, prazo por causa do cheque, ou depositar na contas deles, ou pagar em boleto bancário. É por isso que é preciso fazer os acordos pra regulamentar isso".

A empresa ainda mantém relacionamento com empresas que fazem as vendas ao consumidor final dos produtos Torino. Segundo a Sra. Ana:

"Nós fizemos uma promoção com o supermercado Stresser no Rio Grande. Lá no Rio Grande do Sul não existe grandes redes, então no Stresser nos estamos dando uma cozinha [...] se você for ver, a cozinha esta toda montadinha. Ele não vence de vender produtos Torino".

A empresa sustenta, também, certo contato com universidades da região metropolitana de Curitiba. Por exemplo, as análises nutricionais dos produtos da empresa são feitas pelo CEPPA - Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos - da Universidade Federal do Paraná e alunos da PUC-PR do curso de engenharia de alimentos são os responsáveis pelo desenvolvimento do macarrão a base de arroz para celíacos, ou seja, pessoas que não podem ingerir glúten (tipo de proteína do trigo).

Quadro 14 - Recursos Físicos

Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
---------	--

Segundo o administrador da empresa, "de maquinários, instalação não está ruim". Todavia, não há laboratório de análise de farinha, o que parece dificultar as atividades da produção.

Apesar que a empresa apresenta boas e bem cuidadas instalações físicas, a questão dos estoques de matéria-prima e de produtos acabados está aquém do desejado. Para a compra da matéria-prima é necessário recursos financeiros, caso ela não tenha este último, não se realiza a compra. Já aconteceu da empresa ficar parada por falta de farinha de trigo.

Sobre as instalações físicas, elas são próprias e de fácil acesso pela avenida das Torres que liga Curitiba a São José dos Pinhais. A parte administrativa e a operacional são interligadas, facilitando a comunicação entre ambas. Há galpões que permitem fazer estoques de produtos acabados e matéria-prima, há uso de uniforme de trabalho na produção e o piso é constantemente lavado em algumas áreas para amenizar o pó. Consta, também, a lojinha na frente da empresa que vende seus produtos a preços reduzidos, bem como produtos fabricados com defeito. Todavia, o estoque de produtos acabado é pequeno, impedindo a pronta entrega de encomendas volumosas e na questão dos transportes, a empresa terceiriza os serviços, não tendo frota própria, nem motorista contratado.

Quadro 15 - Recursos Tecnológicos

Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991)
------------	--

A Torino apresenta pontos positivos e negativos relacionados a este item. Primeiramente, ela está bem automatizada, com pouco ou quase nenhum contato manual, tanto na parte de biscoito, quanto de macarrão. A mão-de-obra é mais intensiva na questão do enfardamento e movimentação de cargas (em pallets). Todavia, os maquinários da empresa, mesmo que não sejam antigos, ainda apresentam problemas. Por exemplo, a caldeira da empresa apresentou problemas durante uma das visitas do pesquisador, o que a obrigou a produção de macarrão ficar um dia parado. Já a espagueteria - máquina para fazer espaguetes - está desativada, tendo que a Torino terceirizar sua produção. A manutenção dos maquinários é insatisfatória como deixa explícito o Administrador da Empresa e a Torino, por não dispor de melhores condições financeiras não contrata ninguém mais capacitado para fazer o serviço.

A questão do maquinário, também, é chave para o desenvolvimento de novos produtos, visto que podem servir de recurso restritivo para produção.

Pesquisador: "- Mas se você achar uma idéia boa no mercado, você tem condições de colocá-la em prática?"

Entrevistada: "Tenho. Dentro da linha que eu faço, eu não posso fazer a recheada eu não tenho maquinários para fazer. Mas dentro desta linha seca minha, a idéia eu tenho condições de colocar aqui dentro". - TECNOLOGIA - ANA

"Se eu fosse fazer um cream-cracker, por exemplo, com aquele salzinho por cima eu teria que comprar maquinários, não é simples. Tipo aquele salgadinho, mesmo, mesmo desses que a gente tem a pretensão de lançar, se eu tivesse que simplificar, eu quero fazer um salgadinho, mas não estilo cream-cracker, mas ao estilo bem, com salzinho por cima, eu teria que investir em maquinários, mesmo usando a mesma estampa que eu tenho, os mesmos cilindros, só que eu preciso de outro maquinário". - TECNOLOGIA - MARILZA

Quadro 16 - Reputação

Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
-----------	--

A empresa tem no cream-cracker o seu carro-chefe e tal produto é reconhecido pela sua qualidade e por isso é que não se deixam faltar este produto para venda, uma vez que serve para a venda casada de outros produtos.

Quadro 17 - Inovação

Inovação	Refere-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
----------	--

A Torino vem apostando no desenvolvimento de sua linha de biscoitos doce, principalmente nas rosquinhas. E para a questão do macarrão, a aposta futura da empresa é o macarrão feito a base de arroz para doentes portadores de doença celíaca.

Quadro 18 - Ativos Estratégicos

Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: ( i ) monopólio natural; ( ii ) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e ( iii ) vantagens relacionadas a curva de experiência.
---------------------	---

A empresa não apresenta, até o período da coleta de dados, recursos tidos como ativos estratégico. Todavia, ela pode vir a ter, caso se diversifique e comece a produzir e a comercializar a massa para celíacos, visto que pode haver quase um monopólio natural.

"[...] hoje tem uma, tem uma empresa em São Paulo, se eu não em engano, pequena que fabrica isso e uma massa importada. Eu acho que não teria problema nenhum, porque seria praticamente aqui em Curitiba e você quase não acha. Nós seríamos exclusivos. Então nós teríamos um campo, tanto dentro dos mercados, como fora, em farmácias, porque isso você vende até numa farmácia. Aí você teria um leque grande. E segundo um levantamento feito, teria um bom número de pessoas que consumiriam isso". ATIVOS ESTRATÉGICOS - ROGÉRIO/TORINO

#### **4. 1. 2 - Pastifício Maju Ltda.**

Localizada na cidade de Santa Fé (PR), distante cerca de quarenta e cinco quilômetros de Maringá, o pastifício Maju inicia suas atividades nesta última cidade por meio da compra, a cerca de oito anos atrás, de uma empresa desativada de massas. Durante três anos as atividades são mantidas na cidade de Maringá. Todavia, há cinco anos as atividades são feitas em instalações próprias na cidade de Santa Fé devido a benefícios oferecidos pela prefeitura local, visto serem os sócios naturais do município. A empresa não pára, funciona vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Sua capacidade instalada é de 500 kg/hora, tanto para espaguete, quanto para massas cortadas, produzindo cerca de vinte e uma toneladas/dia de massa. Tanto a Torino, quanto a empresa seguinte (Motripar) possuem capacidades similares ao pastifício Maju. Entretanto, a Maju está em processo de expansão e há planos para se adquirir outra máquina usada de espaguete, possibilitando assim dobrar a sua produção de massas longas. São trinta e cinco funcionários, sendo apenas um para o departamento administrativo, além de dois sócios que administram a firma. Para esta empresa são entrevistados o sócio-proprietário (Sr. Guerra), o responsável pela produção e a pessoa que organiza a parte administrativa. A empresa é enxuta, conforme demonstra-se com a análise dos recursos seguintes:

Quadro 19 - Recursos financeiros

Financeiros	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
-------------	---

Diferentemente da empresa anterior, o pastificio Maju está em situação financeira mais estável sem problemas de fluxo de caixa. A empresa busca crescer no mercado de massas, principalmente por meio da fabricação e comercialização de massas longas como espaguete e está aumentando sua área construída de maneira a possibilitar o aumento de maquinários e área para estoques de matéria-prima e produtos acabados. A organização não cresce com recursos de terceiros (recursos bancários ou governamentais), prefere capitalizar para depois investir.

Quadro 20 - Capital Humano

De Capital Humano	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc e refere-se a atributos do indivíduo (Barney, 1996b)
-------------------	---

A secagem é o ponto crucial do processo de fabricação do macarrão. Se, por acaso, o macarrão secar de menos ocasiona problemas na embalagem e se ficar muito seco, pode trincar. Segundo o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI, 1989), o teor de umidade do macarrão é de doze a treze por cento. Para tanto, a Maju mantém contratado, desde 1999, a pessoa considerada como ponto de referência na região para este tipo de serviço e que presta assessoria eventual para outros pastificios, principalmente da região norte, nordeste do Paraná e ainda, Oeste de São Paulo na área de manutenção de maquinários e secagem. Entretanto, a questão de treinamento (cursos) e aptidões de outros trabalhadores da operação é bem inferior a média do mercado.

"Qualificação aqui está ... cidade pequena não tem, por exemplo, curso não tem um SENAI, um SESI, um SENAC, não tem nada assim para te dar um curso. O SENAI dá muito nesta área, o SENAC já é mais comércio, precisava mais de uns cursos na área de indústria, pelo menos de manipulação". ARQUITETURA - ZÉ CARLOS

Na parte administrativa, além dos dois sócios há o auxiliar administrativo que trabalha na empresa e cursa o colegial.

Quadro 21 - Recursos Organizacionais

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 a firma e também, com outros de fora.
----------------	--

Entretanto, o sistema administrativo da Maju é centralizado na pessoa do Sr. Antônio Guerra. Segundo Gimenez et al (1999), o pequeno empresário é o principal ator dentro da empresa. Todavia, o Sr. Guerra dispõe de um auxiliar administrativo para lhe ajudar, principalmente com os sistemas de informação referentes a entrada de matéria-prima e saída de produtos acabados. Além das informações geradas pelo auxiliar-administrativo, há também a questão das opiniões, sugestões e críticas obtidas pelos vendedores.

A Maju é bem enxuta e o sistema de vendas se restringe ao sócio-proprietário (Sr. Guerr), os atacadistas da região, aos comerciantes que se dispõem a vir retirar as mercadorias na própria empresa e principalmente, a parceria da Maju com empresa de representação comercial localizada na cidade de Maringá e que dispõe de vendedores e supervisores na região Norte e Nordeste do país. Ademais, a empresa de representações detém um banco de dados dos clientes da Maju que ela mesma não possui.

Outro item a ser posto em evidência é o sistema de logística. A empresa não vende para onde a distribuidora não entrega, restringindo assim suas vendas.

Ainda que a busca por novos clientes não seja prioridades na empresa, visto estar trabalhando no limite de sua capacidade produtiva, a Maju, juntamente com a empresa representante possui o seguinte sistema para conquistar novos clientes:

"Manda amostra do produto. Cliente é novo, manda amostra. Vendedor normalmente tem. Ele carrega um kit, carrega folder. Mas quando o cliente quer uma amostra, você manda uma amostra pra ele. As vezes ele pega aquela amostra e pede pra mulher dele cozinhar pra ver se o produto tá bom, entendeu? Ele comprou uma vez, duas vezes, três vezes, o cliente da ponta agradeceu, ele continua comprando". ORGANIZACIONAL - GUERRA

Quadro 22 - Arquitetura estratégica

Arquitetura estratégica	Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes – Kay, 1996).
-------------------------	---

Um dos principais relacionamentos da empresa é com a empresa maringaense de representações, visto que não há funcionários contratados da empresa que fazem vendas, apenas o Sr. Guerra, sócio-proprietário. Além dele, da representante comercial e das vendas do Sr. Guerra, a empresa ainda depende de dois vendedores autônomos para a realização das vendas.

Ademais, há interesse por parte de empresários paraguaios na importação do espaguete da empresa, mas a proposta é negada devido as restrições produtivas. Além disso, a Maju não apresenta relacionamentos políticos que resulte em fortes lobbies (para conseguir financiamento de matéria-prima, maquinários), se bem que, em termos locais, o empresário possui seus contatos. Porém, a empresa não apresenta relacionamento com instituições de ensino, mesmo com a Universidade Estadual de Maringá (UEM), que é a instituição de ensino superior pública mais próxima da cidade de Santa Fé.

Diferente é o relacionamento da Maju com outras empresas do ramo, principalmente em termos de produção, não apenas por causa do encarregado da produção que presta serviços a outras empresas da região, mas também pela opção do Sr. Guerra de comprar maquinários que grandes indústrias consideram como obsoletas.

Já o relacionamento da empresa com os fornecedores, responde o Sr. Guerra:



"são bons, nós dão garantia, não tem falhado. Porque a empresa precisa ter parcerias, porque se não tiver parcerias, a pessoa compra trigo do produtor, você vende macarrão tem que pagar o fornecedor de farinha pra ele poder pagar o produtor, o produtor poder plantar trigo pra poder fornecer pro moinho e pro moinho vende farinha pra indústria, porque se quebra uma corrente, um lado deste, também é complicado". ARQUITETURA - GUERRA

A empresa adota uma postura de não ficar totalmente dependente de apenas um único fornecedor, e assim possui dois fornecedores de farinha de trigo e igual número para os de embalagens. Isto para caso um deles venha a encerrar suas atividades e também obter preço justo.

Quadro 23 - Recursos físicos

Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
---------	--

A empresa possui capital e instalações físicas para investir em estoque de matéria-prima, principalmente trigo (faixa de 8.000 a 10.000 sacos), visto a importância para a qualidade do produto final. Além disso, a empresa está expandindo suas instalações físicas (área construída) e assim conseguir aumentar sua capacidade produtiva de espaguete. Há apoio da Prefeitura Municipal de Santa Fé (PR) em questões relacionadas a infra-estrutura e terreno.

Quadro 24 - Recursos tecnológicos

Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991)
------------	--

A Maju vem investindo na renovação de maquinários para expandir sua produção, principalmente para o aumento da produção de espaguete. Entretanto, para o desenvolvimento de novos produtos como o nhoque, o tortilhone e o penny que está em fase final para a empresa

começar a vender, o único item referente a tecnologia são as trafilas ou moldes que possibilita a empresa fazer tais formatos de macarrão.

Um item que destaca a diferença entre pequena empresa e grande é a caldeira. Uma vez que...

"a caldeira é uma coisa...empresa grande trabalha muito com caldeira a óleo. Aqui a gente trabalha a lenha mesmo. O problema é o óleo BPS que é muito caro. TECNOLOGIA - ZÉ CARLOS

Ainda que a empresa esteja em processo de expansão, bem como negociação de compra de novos maquinários, este <novo> é meio relativo, visto que o Sr. Guerra apresenta a política de comprar máquinas e equipamentos que outras empresas consideram obsoletos.

Quadro 25 - Reputação

Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
-----------	--

A empresa está procurando não apenas aumentar seu leque de produtos, oferecendo três formatos novos de macarrão (penny, tortilhone e nhoque), mas também pretende investir no aumento da produção do espaguete, seu carro-chefe, e questionado acerca daquilo que traz segurança na empresa para fazer uma expansão de mercado, o item reputação parece se destacar em relação a todos os outros já vistos até aqui. Embora sua marca comercial não seja o nome do pastificio. Ela industrializa e vende macarrões da marca Bortolini. Tal marca é referente a antiga empresa maringaense que o Sr. Guerra adquiriu a cerca de oito anos atrás.

Quadro 26 - Inovação

Inovação	Refere-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
----------	--

O pastificio Maju apresenta planos de expansão no mercado de massas, sendo a restrição produtiva o grande problema da empresa. Não houve qualquer intenção exposta pelos entrevistados de que num futuro próximo venha a empresa a inovar, a diversificar sua produção. Há intenções de penetração de mercado, de aumentar as vendas dos produtos pedido pelo mercado.

Quadro 27 - Ativos estratégicos

Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: ( i ) monopólio natural; ( ii ) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e ( iii ) vantagens relacionadas a curva de experiência.
---------------------	---

Conforme o Kay (1996), a empresa apresenta estrutura de custos que possibilita preços bem inferiores aos de mercado. São fatores que contribuem tal situação: o corpo administrativo enxuto, a focalização na produção de espaguete, a economia de escala obtida com o trabalho em três turnos, a compra de maquinários depreciados, o auxílio da Prefeitura local, investimento por meio de capital próprio, o baixo investimento em marketing, a venda de seus produtos em pequenos estabelecimentos no norte e nordeste do país (principalmente), entre outros.

Pesquisador: "Se eu fosse no mercado, chegasse lá e fosse na gôndola e eu visse, por exemplo, a Bortolini, a Floriani e a Gallo, estas três, imagine que elas estivesse na mesma faixa de preços, porque eu iria escolher a Bortolini ..."

Entrevistado: "Mas não vai estar na mesma faixa de preços, porque o nosso macarrão é geralmente 50% (cinquenta por cento) mais barato que os outros. Nosso macarrão é popular. O Gallo não vende, porque o Gallo tem mais despesas que a gente. Ele tem supervisor, tem agente de vendas, ele faz reposição de gôndola, e tem um muito de coisas e nós não fazemos isto, aí o custo diminui. Eu aqui sou o dono e as vezes estou varrendo o barracão, entendeu? O Gallo não vai varrer barracão, o Gallo não vai ficar no barracão. Eu trabalho de sábado, de domingo, de noite, eu, meu irmão, trabalha a família toda e aí a gente diminuí custos". - ATIVOS ESTRATÉGICOS - GUERRA

#### **4. 1. 3 - Motripar Moinhos do Paraná Ltda**

Esta terceira empresa apresenta a particularidade de desenvolver atividades na moagem do trigo para a produção de farinha. É uma empresa relativamente recente no mercado com cinco anos no mercado de farinha de trigo e três, no de massas alimentícias. Possui cem funcionários, sendo metade destinada ao moinho. Diferentemente das demais, seu principal negócio não é a venda de massas alimentícias. Seu carro-chefe é a farinha de trigo e mesmo em relação ao macarrão, sua principal atividade é fabricar para terceiros, ou seja, venda institucional. A produção e a venda de macarrão consomem cerca de dez por cento do trigo produzido pela empresa. Em relação as vendas institucionais, fabrica para que terceiros que por sua vez vendem com marca própria ou utilizam na composição de outros produtos alimentícios (por exemplo, sopas e merendas escolares). Outro item que a diferencia é que a Motripar não apresenta estrutura física própria. A empresa arrenda tanto as instalações, quanto equipamentos do antigo moinho Curitiba, bem como assegura a continuidade da marca Ouro-Verde no mercado de massas, ainda que esta tenha ficado inativa por pouco mais de dois anos.

Nesta organização são entrevistados o sócio-proprietário (arrendatário - Sr. Francisco), o responsável pelo acompanhamento das vendas (tanto de farinha, quanto de macarrão) e o gerente de produção da indústria de massas. Segue adiante a análise dos recursos conforme esquemas anteriores.

Quadro 28 - Recursos financeiros

Financeiros	Incluí todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem a organização conceber e executar estratégias. (Barney, 1996b)
-------------	---

A empresa não apresenta problemas financeiros, tal qual a primeira. Todavia, não há previsões de investimentos futuros para a aquisição de maquinários como a segunda. A Motripar arrenda a cerca de três anos os maquinários e instalações do moinho Curitibano para a produção de massas alimentícias. Já as instalações e equipamentos para a moagem e processamento da farinha de trigo faz cinco anos. Entretanto, a Motripar teve que desembolsar recursos financeiros para a reforma do prédio, a fim de ter suas instalações liberadas pela vigilância sanitária, bem como para consertar os maquinários parados da antiga empresa. A Motripar não utiliza recursos de terceiros para a produção de massas/farinha. E cogita-se na empresa a possibilidade de voltar a produzir seu próprio macarrão ninho que é terceirizado devido a problemas de fabricação decorrentes do desgaste natural de peças.

"Só que no ninho o custo é bem alto, então, apesar de ter estudos que talvez neste ano já deva estar falando em investir nela para voltar a produzir" - ROGÉRIO

Quadro 29 - Capital Humano

De Capital Humano	Incluí o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc e refere-se a atributos do indivíduo (Barney, 1996b)
-------------------	---

A empresa, ao iniciar suas atividades de produção de macarrão, teve que contratar pessoas de fora da cidade, visto que os antigos funcionários não estavam se adequando as normas de trabalho da empresa. A Motripar possui profissionais como engenheira de alimentos e química

que são responsáveis pela realização de testes na farinha. Além das análises físico-químicas, tais profissionais são também responsáveis pelo controle de qualidade da farinha.

Coloração de macarrão, textura é responsabilidade do encarregado de produção que veio do Rio de Janeiro e apresenta conhecimentos obtido de outras empresas e é o responsável pela organização do setor produtivo de massas alimentícias.

Há destaque, também, para o supervisor de vendas que é funcionário contratado, mas que apresenta currículo como cargo de vendedor em grandes empresas do ramo alimentício.

Quadro 30 - Recursos organizacionais

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 a firma e também, com outros de fora.
----------------	--

A Motripar trabalha em três turnos e caso haja problema em algum dos turnos, há pessoa responsável que repassa os acontecidos e procedimentos devido ao turno seguinte. O fluxo de informação de vendas também é intermediado por supervisor.

Acerca dos processos de qualidade, há laboratório montado com duas profissionais responsáveis pela execução dos testes e ainda, é possível o supervisor de vendas participar deste sistema de controle por meio de sugestões sobre o produto e suas potencialidades de venda.

A empresa apresenta distanciamento da produção com a área administrativa devido ao layout que separa fisicamente (e com certa distância) ambas as partes. O uso de computadores é restrito, supervisor de vendas e responsável pela gestão das pessoas não dispõem de tais equipamentos nas respectivas salas. A comunicação flui de maneira informal e a empresa terceiriza o despacho das mercadorias (macarrão), bem como demonstração de produtos em supermercados.

Ademais, a empresa não possui pessoa treinada especificamente para a executar atividades de demonstração de produtos e abordagens de consumidores finais em pontos de venda como supermercados. A empresa contrata mão-de-obra terceirizada.

Quadro 31 - Arquitetura estratégica

Arquitetura estratégica	Refere-se os relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes – Kay, 1996).
-------------------------	---

As vendas da empresa são feitas basicamente por vendedores autônomos, representantes de vendas e atacadistas que compram e revendem seus produtos para mercados menores. Entretanto, há dois vendedores contratados pela empresa, sendo que um deles é o supervisor de todas as vendas da empresa. Ademais, as vendas de farinha são feitas por funcionários da empresa, bem como pelo proprietário.

Ainda que a empresa tenha marca própria para venda de seus produtos, Ouro-Verde, a empresa visa mais a venda institucional de seus produtos. Ou seja, terceirizar a produção para determinadas empresas e/ou vender macarrão para que outras empresas possam utilizá-lo na composição de outros alimentos, como sopas e merendas escolares. A arquitetura estratégica da empresa é composta, não apenas de empresas que compram seus produtos, mas também de profissionais como vendedores e representantes de vendas que proporcionam informações não apenas relacionadas à venda em si, mas também para assuntos como produção e cobrança.

Pesquisador: "A empresa tem um banco de dados pra estas empresas que atende, quanto que vendeu para cada, mantém relatórios?"

Entrevistado: "A gente tem todas as possibilidades para isso, mas em geral, pego pra ver o que vendeu num mês. É uma falha, mas o objetivo nosso não é este, a venda no varejo. Poderia ter mais vendedores, mais... só que eu sei que vou ter mais despesas, mais dor-de-cabeça. Se eu pudesse pegar esta fábrica e se eu fosse só trabalhar pra fazer macarrão de sopinha Nestlé. Eu faria isto". - ORGANIZACIONAL - FRANCISCO

Como a Motripar industrializa produtos para outras empresas, estas impõe certos níveis de qualidade/especificações técnicas e muitas delas enviam profissionais próprios para auxiliar o desenvolvimento de produtos, ou a correta utilização do mix da farinha.

A Motripar, também, possui uma parceria com outra empresa de massas.

"E hoje a gente faz uma permuta, a Torino faz o ninho para mim e eu faço o espaguete para eles. Então a gente tem uma parceria, a máquina deles está com muitos problemas, o meu ninho está com problema e a gente troca macarrão. Eu faço espaguete pra eles, e eles fazem o ninho para mim." - FRANCISCO



A parceria com a Torino envolve não apenas o macarrão, mas a farinha, também. A Motripar é a fornecedora de farinha para a Torino que, segundo análise está em processo de autofalência e nem todo moinho de trigo vende para empresas em tal situação.

Ainda que a Motripar tente manter relacionamento a longo prazo com seus clientes, nem sempre isto é possível, e a empresa evita ganhar/manter o cliente apenas pelo preço, buscando na arquitetura estratégica ponto de referência a manutenção das vendas.

"Olha, tem uns clientes nossos que compram a muito tempo, que a gente poderia chamar de uma parceria, é o pessoal que entende, que você atende o ano inteiro. Porque este mercado é prostituído e não adianta. Vai ter uma fabriquinha do interior de fundo de quintal, que não paga imposto e que vai te vender mais barato. Só que este cara vai te vender uma vez, duas e depois vai sumir. Isto é normal. Então a pessoa que tem uma certa consciência, ele não vai deixar de comprar. Talvez uma vez ele fale não, você vendo o ano inteiro e chega no final do ano que vem alguém vem e lhe vende 10 centavos mais barato. Aí o cara te obriga a abaixar o preço. Aí se o cara tem consciência da parceria, da continuidade do negócio, ele não faz isto. Senão você é obrigado sempre a ter o preço mais barato da praça. E isto é impossível. Pouca gente tem esta consciência de parceria, de trabalho mais a longo prazo, são poucas, a maioria quer te espremer o máximo, você pode oferecer dez anos pra cara e se aparecer alguém oferecendo mais barato e se você não acompanhar o preço ele pula fora, isto é a regra. É deste pessoal que a gente tenta fugir. A gente tenta por ser uma empresa pequena ter um relacionamento melhor, ter até um relacionamento um pouco mais pessoal, as vezes, né." - FRANCISCO.

Quadro 32 - Recursos físicos

Físicos	Incluí fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc. (Barney, 1996b)
---------	--

A empresa apresenta a particularidade de não possuir maquinários de produção, nem instalações físicas próprias, buscando por meio da locação suprir esta deficiência. E ainda, não possui frota própria de caminhões, assim, necessita de terceiros para movimentar suas cargas de trigo, farinha, macarrão.

A empresa não apresenta instalações físicas que possibilite manter o supervisor de vendas, a responsável pela gestão das pessoas e a parte administrativa num mesmo prédio, sendo assim, vendas e recursos humanos são isolados das outras partes da empresa.

Quadro 33 - Recursos tecnológicos

Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc. (Grant, 1991)
------------	--

Como a empresa moe trigo, ela possui laboratório montado para execução de testes relacionados a pureza da farinha, a umidade, a força do glúten, a existência de impurezas, entre outras.

E sobre equipamentos produtivos, a empresa tem maquinários reformados que estavam em estado de sucateamento, quando da época inicial do arrendamento da fábrica e instalações de macarrão. Apesar das reformas necessárias feitas nos maquinários, a máquina que industrializa o macarrão tipo nicho não está em atividades devido a problemas de desgaste de peças, acarretando assim um alto custo de produção, sendo, portanto, comprado de terceiro.

Quadro 34 - Reputação

Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto (Grant, 1991).
-----------	--

A Motripar ao arrendar as instalações físicas e maquinários do antigo moinho Curitibano, também obtém a marca Ouro-Verde que possui cerca de 40 (quarenta) anos de mercado. Entretanto, a marca perdeu espaço nas prateleiras dos supermercados, mercados e mercearias, por ter ficado parada por determinado tempo (cerca de dois anos com o moinho Curitibano) e a Motripar prefere não (re)comprar tais espaços, visto que seu principal mercado de massas é o institucional.

Não obstante, a marca, ainda que seja conhecida no mercado, ocasionou problemas iniciais para a Motripar devido a gestão da antiga empresa proprietária.

"Porque Ouro-Verde, a imagem estava queimada. Vendedor tinha que levar o produto 'não, olha aqui, é outra firma', mas a massa é a mesma e nós fomos reconquistando novamente o mercado". - REPUTAÇÃO - ROGÉRIO/MOTRIPAR

Quadro 35 - Inovação

Inovação	Refere-se a questão a capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado (Kay, 1996).
----------	--

A empresa não procura inovação e sim, concentrar-se na produção de farinha e macarrão (o pastificio consome apenas cerca de 10% total da farinha produzida e a venda institucional de macarrão para terceiros chega a marca de 80% para fora).

Quadro 36 - Ativos Estratégicos

Ativos Estratégicos	Está relacionado ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: ( i ) monopólio natural; ( ii ) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e ( iii ) vantagens relacionadas a curva de experiência. (Kay, 1996)
---------------------	---

A estrutura de custos da Motripar se caracteriza como ativo estratégico em alinhamento com Kay (1996). A passagem seguinte do Sr. Francisco, sócio-proprietário, ilustra a questão:

"Estou, estou na parte de agregação de valor. Porque eu tenho a farinha. Porque eu tenho a farinha. Porque se eu não tivesse a farinha eu nunca, só se eu fosse louco da vida pra pegar uma fábrica como esta. Eu tenho a farinha, estou no mesmo prédio, o pessoal administrativo

é o mesmo, então este custo está diluído. Então, tento agregar alguma coisa". - FRANCISCO

A Motripar consegue obter estrutura de custos favoráveis a ela devido à agregação de valor da farinha, a diluição das despesas administrativas, a venda institucional, a estratégia financeira de crescer sem utilizar financiamento bancário, o uso de vendedores autônomos e representantes comerciais, a terceirização de entrega, entre outros.

## **4. 2 - Mudança de Conteúdo Estratégico e Recursos Utilizados**

Nesta parte do trabalho se relaciona as mudanças de conteúdo estratégico os quadrantes da matriz produto x mercado de Ansoff (1979a), e logo a seguir, análise dos principais recursos (segundo quadro adaptado de Barney, 1996b e Kay, 1996) utilizados na execução de tais mudanças.

### **4. 2. 1 - Pastificio Torino Ltda**

É o biscoito salgado tipo "cream-cracker" o destaque de vendas da Torino. Ao procurar a introdução de novos biscoitos, com outros aromas e sabores, a empresa procura oferecer produto novo ao mercado/necessidade que ela já atende. Ou seja, a Torino desenvolve produtos no sentido proposto pelo quadrante "desenvolvimento de novos produto " de Ansoff (1979a). Para a empresa, tais produtos são divididos em dois grupos: novas rosquinhas - refere-se a produção de bolachas doces, mas com sabores e aromas diferentes e salgadinhos tipo "snacks" - aperitivos que são feitos com a mesma massa do biscoito cream-cracker, mas com a adição de temperos e aromatizantes e em formato menor. Além disso, as receitas das novas rosquinhas e snacks são desenvolvidos pela gerente de produção, ainda que não possua curso superior.

A Torino ainda busca expandir suas vendas, principalmente para novas localidades no norte do país, o que caracteriza o quadrante "desenvolvimento de novos mercados" de Ansoff (1979a). Para o quadrante da diversificação, há o macarrão a base de arroz para celíacos. Desenvolvido dentro da empresa, mas que não está em fase de comercialização. Para este produto é feito análise

apenas dos recursos usados para seu desenvolvimento, não sendo escopo deste trabalho prescrever o que falta fazer e possíveis recursos a utilizar. Além disso, este estudo foca nas mudanças, privilegiando os quadrantes **I**, **III** e **IV**.

A figura seguinte retrata o conteúdo estratégico da empresa por meio da matriz produto x mercado de Ansoff (1979a).

Figura 9 – Matriz produto x mercado da Torino

<b>P</b> roduto <b>M</b> ercado	Atual	Novo
Atual	<b>II</b> Cream-cracker, Bolachas, rosquinhas	<b>I</b> Novas rosquinhas Snacks
Novo	<b>III</b> Mercados do norte do país Mercadinhos	<b>IV</b> Macarrão para celíacos

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

Para o desenvolvimento de novos produtos (quadrante I), a empresa utiliza a sua rede organizacional referentes a captar informações sobre o mercado, produto dos concorrentes, queixas e reclamações dos consumidores, comportamento de consumo. Fornecedores trazem novas essências e novos sabores que são utilizados nas "receitas" dos biscoitos. Não há necessidade de novos maquinários, haja vista que não há alteração do processo produtivo. Há necessidade de desenvolvimento de novas embalagens, registro, valores nutricionais. A respeito de recursos financeiros, ele é um caso particular que qualquer mudança de conteúdo estratégico, normalmente, faz uso. Entretanto, este estudo foca apenas nos principais recursos e não todos utilizados. Há citação dos recursos financeiros apenas quando há destaque para tal item na

execução de mudanças de conteúdo estratégico. Destarte, para o primeiro quadrante da matriz de Ansoff (1979a), os principais recursos utilizados pela Torino são o organizacional, a arquitetura estratégica e a inovação.

Quadro 37 - Recursos relevantes para o quadrante I da Torino

<p><b>Quadrante I</b></p> <p><b>Desenvolvimento de Novos Produtos</b></p> <p><b>Novas rosquinhas</b></p> <p><b>Novos snacks</b></p>	<p><b>Capital Humano</b></p> <p>As receitas das novas rosquinhas e biscoitos salgados são desenvolvidos pela gerente de produção. Ela é uma autodidata.</p>
	<p><b>Organizacional</b></p> <p>A realização de uma pesquisa de opinião feita pela gerente da produção para saber do pessoal interno da empresa o que eles acham sobre os produtos novos.</p> <p>"Qualquer idéia, tanto que venha dos vendedores, como da produção é debatido antes pra ver, porque não adianta falar "vamos fazer aí o gravatinha", o pessoal da produção fala vamos fazer o gravatinha, não adianta só porque é fácil, a gente consegue fazer bastante. Eu tenho que ouvir os meus vendedores pra ver o mercado lá fora. Se serão consumidos estes gravatinhas. Não adianta fazer um produto que é muito fácil de fazer n (ene), mas que não tenha venda. A gente tem que unir as duas pontas. Ou mesma coisa, não adianta o vendedor vir pedir o cabelo de anjo, a letria, o pessoal está pedindo, pedindo, porque daí eu chego na produção e fala, ô Rogério, pra mim fazer o macarrão a letria, nós vamos ter que parar com o nicho uma semana. Vai me faltar mais ainda. Assim, tudo tem que ser meio interligado e a gente faz o papel, este elo aí". - ROGÉRIO</p>

	<p><b>Arquitetura estratégica</b></p> <p>A realização de 'pesquisa' por meio dos vendedores para saber a aceitação desses novos produtos.</p> <p>A empresa precisou contar com os seus fornecedores de essências, temperos e aromas para que pudesse produzir os novos tipos de rosquinhas e os snacks.</p> <p>Houve uma necessidade de contratação de uma empresa para desenvolver novas embalagens próprias para os novos produtos, bem como executar testes de avaliação nutricional no laboratório do CEPPA da Universidade Federal do Paraná.</p> <hr/> <p><b>Inovação</b></p> <p>"a rosquinha é nosso lançamento, estamos lançando no mercado, só que a gente tem feito uma pesquisa do que tem mais saído, por exemplo, sabor. Já temos em linha o côco, mas só que a banana é bem aceito, limão é bem aceito. Então outros sabores que os consumidores tem procurado nos supermercados e não tem encontrado, então estamos batalhando encima disso. Não saindo fora do nosso tipo". - MARILZA</p>
--	---

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

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

Quadro 38 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Torino

<b>Quadrante III</b>  <b>Desenvolvimento de novos mercados</b>  <b>O norte do país.</b> <b>O mercadinho</b>	<b>Organizacional</b>  O auxílio que os vendedores possuem por parte da Sra. Ana e do gerente de vendas de acompanhar os vendedores, bem como de substituí-lo, as vezes, nas visitas aos clientes.
	<b>Arquitetura Estratégica</b>  A utilização de vendedores autônomos, atacadistas e representantes comerciais.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Para o quarto e último quadrante, é feito uma análise focado apenas aos recursos utilizados para "criar" o produto, visto que a empresa ainda não comercializa o macarrão a base de arroz no mercado. Para o desenvolvimento do 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 da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Entretanto, estes profissionais não são absorvidos pela empresa, mas esta ainda mantém contato com as universidades, tanto com a PUC-PR, quanto a UFPR (laboratório do CEPPA, principalmente).

Quadro 39 - Recursos relevantes para a formação do quadrante IV da Torino

<b>Quadrante IV</b>  <b>Diversificação</b>  <b>Macarrão para Celíacos</b>	<b>Arquitetura estratégica</b>  Relacionamento da empresa com as universidades Relacionamento da empresa com a associações de pais com filhos celíacos
	<b>Inovação</b>  A empresa procurou desenvolver um produto pouco conhecido no país para pessoas com uma doença sem cura e com apenas uma empresa no mercado.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa



#### 4. 2. 2 - Pastificio Maju Ltda

Para a empresa é o macarrão longo, tipo espaguete, seu carro-chefe. Entretanto, a Maju apresenta restrição da 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 traçadeiras, ou seja, os moldes para fazer macarrão de outros formatos, no caso, o nhoque, o penny, o tortilhone. Devido a sua capacidade restrita 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. Já a diversificação é nula no pastificio Maju até o momento da pesquisa. A figura seguinte resume o enquadramento do conteúdo estratégico na matriz de Ansoff (1979a).

Figura 10 – Matriz produto x mercado da Maju

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	<b>II</b> Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	<b>I</b> Penny, Tortilhone, Nhoque.
Novo	<b>III</b> Ceará Bahia	

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

Produtos como penny, tortilhone e nhoque são desenvolvimentos da Maju devido a compra de maquinário que trouxe consigo um conjunto de trafilas (moldes) que permitem a fabricação de tais produtos. Destarte, o quadro de recursos seguinte é composto:

Quadro 40 - recursos relevantes para a formação do quadrante I da Maju

<b>Quadrante I</b>  <b>Desenvolvimento de produtos</b>  <b>Corte penny, nhoque, tortilhone</b>	<b>Arquitetura organizacional</b>  A empresa possui relacionamento com outras empresas do ramo, não apenas para a compra de material, mas também para trocar informações sobre manutenção de maquinários e assuntos relacionados à produção. O relacionamento da empresa com a representante comercial que possibilita feedbacks do mercado.
	<b>Tecnologia</b>  As trafilas são os moldes que por processo de extrusão molda o formato do macarrão. Para desenvolver, no caso da empresa, macarrão curto (como o penny, o nhoque, e o tortilhone), ela não precisa alterar receita, processo de secagem, nada. Apenas as trafilas de produção
	<b>Financeiros</b>  A Maju teve condições de expandir sua linha de produtos devido compra de maquinário usado de uma empresa ‘concorrente’ regional. Junto com o maquinário vieram as trafilas.

Fonte: elaborado pelo autor

Ademais, a empresa faz expansão de mercado para a região norte do país por meio da empresa de representações de Maringá.

Pesquisador: "E vocês fizeram uma expansão de mercado ultimamente?"

Entrevistado: "Sim, nós fizemos. Você faz. Só que a nossa produção está limitada, nós não temos como aumentar mais a produção, por isto estamos adquirindo mais máquinas, só que nós temos mercados ainda para dobrar a produção. Só que nossa produção está estrangulada. Nós simplesmente abrimos Bahia e Ceará".

A empresa não tem vendedores contratados, apenas o Sr. Guerra, sócio-proprietário possui alguns clientes fixos que compram diretamente com ele. O restante das vendas é feita por meio de atacadistas da região, vendedores autônomos e de uma empresa de representações comerciais que vende os produtos do pastificio Maju, macarrão Bortolini, para os estados do norte, nordeste. A

Maju é favorecida pelo reconhecimento de sua marca/reputação como sendo de qualidade para as regiões atendidas.

Quadro 41 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Maju

<b>Quadrante III</b>  <b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Organizacional</b>  A empresa, juntamente com a representante, possui um sistema de kits que o vendedor leva consigo para demonstrar os produtos, bem como (re)conquistar (novos) clientes.
	<b>Arquitetura organizacional</b>  Relacionamento da empresa com a representante comercial de Maringá (PR).
	<b>Reputação</b>  Embora sua marca comercial não seja o nome do pastificio a empresa industrializa e vende macarrões da marca Bortolini. Tal marca é referente a antiga empresa maringaense que o Sr. Guerra adquiriu a cerca de oito anos atrás.

Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a diversificação, a empresa não busca investir em produtos diferentes do mercado que ela atende. Por isto, o quadrante de diversificação não é apresentado neste trabalho.

#### 4. 2. 3 - Motripar Moinhos De Trigo Paraná Ltda

Diferentemente das empresas anteriores, a Motripar tem como principal negócio a moagem dos grãos de trigo e comercialização de farinha de trigo. A fabricação de macarrão consome cerca de dez por cento da farinha produzida pela empresa, sendo que oitenta por cento (4/5) é de venda institucional. 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.

Referindo-se a farinha como parâmetro para dispor os produtos da empresa nos quadrantes do matriz produto x mercado de Ansoff (1979a), tem-se o seguinte:

Figura 11 – Matriz produto x mercado da Motripar

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	<b>II</b> Farinha de trigo	
Novo	<b>III</b> Mercados do norte do país	<b>IV</b> Cornetes Conchinhas Rigatone Macarrão tomate, cenoura, beterraba Macarrão integral

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

Entretanto, com utilização de artifício de que o moinho e a fábrica de macarrão são unidades estratégicas de negócio (UEN's) altera-se o ponto de referência, passando a seguinte matriz produto x mercado:

Figura 12 – Nova matriz produto x mercado da Motripar

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	<b>II</b> Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	<b>I</b> Cornete Conchinhas Rigatone Macarrão tomate, cenoura-beterraba
Novo	<b>III</b> Minas Gerais Mercadinhos	<b>IV</b> Macarrão integral

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

Neste caso tem--se o seguinte uso de recursos para cada quadrante:

Quadro 42 - Recursos relevantes para a formação do quadrante I da Motripar

<b>Quadrante I</b>  <b>Desenvolvimento de produtos</b>  <b>Corte cornete, conchinhas, rigatone</b>	<b>Arquitetura organizacional</b>  - A empresa produz macarrão para terceiros, e estes produtos (formato de concha, estrelas) foram encomendadas por um cliente. - O relacionamento da empresa com a representante comercial que possibilita feedbacks do mercado.
	<b>Tecnologia</b>  - As trafiles são os moldes que por um processo de extrusão, dão o formato do macarrão. Para desenvolver, no caso da empresa, macarrão curto, ela não precisa alterar receita, processo de secagem, nada. Apenas as trafiles de produção

Fonte: elaborado pelo autor

No negócio de massas alimentícias, houve expansão para uma rede de Minas Gerais e há penetração nos pequenos mercadinhos do Paraná, São Paulo.

Quadro 43 - Recursos relevantes para a formação do quadrante III da Motripar

<p><b>Quadrante III</b></p> <p><b>Desenvolvimento de Mercado</b></p>	<p><b>Organizacional</b></p> <p>A empresa apresenta um sistema de apoio para clientes novos, para evitar que ele não deixe de vender. Isto consiste de repositores, de pessoas (normalmente terceirizados) que abordam os consumidores para fazê-los conhecer os produtos, bem como do supervisor de vendas que acompanha os novos mercados, bem como os já tradicionais. Ademais, quando a empresa fica sabendo através de seus contatos com representantes/vendedores que determinada prefeitura está comprando merenda escolar, ela procura vender a qualidade de seus produtos para aquela convença a empresa que irá fornecer merenda escolar com os produtos da Motripar.</p>
<p><b>Rede de Minas Gerais</b></p> <p><b>Mercadinhos</b></p> <p><b>Empresas de merenda escolar</b></p>	<p><b>Arquitetura organizacional</b></p> <p>A empresa depende de representantes comerciais e atacadistas para desenvolver novos mercados, bem como da contratação de mão-de-obra temporária para fazer as abordagens dos consumidores que não conhecem o produto.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, a empresa desenvolve macarrão integral que é produto destinado a nicho de mercado específico, comida macrobiótica, bem como apresenta particularidades de produção, tais como a farinha integral e o processo de secagem. Há trabalhos em conjunto com a empresa contratante e esta ajuda a Motripar por meio do compartilhamento de informações sobre produto, acompanhamento do processo de produção, cujas dificuldades maiores se restringem ao processo de secagem e profissionais da contratante auxiliam no processo produtivo.

Quadro 44 - Recursos relevantes para a formação do quadrante IV da Motripar

<b>Quadrante IV</b>	<p><b>Arquitetura organizacional</b></p> <p>A empresa depende das exigências do cliente, bem como dos acordos comerciais e da matéria-prima, no caso, a mistura já é trazida pelo próprio cliente.</p>
<p><b>Diversificação</b></p> <p><b>Macarrão integral</b></p>	<p><b>Inovação</b></p> <p>O desenvolvimento do macarrão integral foi demorado e consumiu esforços conjuntos de ambas as empresas, visto que o ponto de secagem estava muito difícil, fazendo-se muitas tentativas com perdas de matéria-prima. Segundo o encarregado da produção, Sr. Rogério, a direção da Motripar já estava querendo desistir, mas o pessoal da produção estavam confiantes que iriam conseguir, visto que o contratante dos serviços é uma empresa habituada a fazer produtos com eles e que por isto eles não queriam decepcioná-los.</p>

Fonte: elaborado pelo autor



### 4.3 - Análise Das Implicações Estratégicas

Baseado nos critérios de valor, disponibilidade, imitabilidade e substituição, segundo estrutura apresentada por Barney (1992), as empresas pesquisadas, ou melhor, os recursos do pastificio Torino, Maju e Motripar são analisados para verificar as implicações estratégicas e criar uma base para que se possa complementar com a hierarquia dos recursos de Brumagin (1994) mais adiante, a fim de que se possa obter melhores condições de situação das vantagens competitivas das empresas.

Desse modo, para o pastificio Torino, construí-se o seguinte quadro-resumo:

Quadro 45 - Recursos da Torino

Tipos de Recursos	Descrição para a Torino					Implicações Estratégicas
	O recurso é...					
	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	
Financeiros	Não					Desvantagem competitiva
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
De Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Organizacional	Sim	Não				Desvantagem competitiva
<b>Arquitetura Est.</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>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem competitiva temporária</b>
Inovação	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
Ativos Estratégicos <sup>12</sup>	Não					Desvantagem competitiva

Fonte: elaboração própria

A Torino apresenta destaque para os recursos arquitetura estratégica e reputação. Das mudanças de conteúdo estratégica analisadas na empresa, o recurso reputação não aparece em nenhum quadrante. A reputação não é considerada sustentada, devido a instabilidade financeira da empresa, visto que dificulta manutenção da conotação de qualidade/produtos de bom preço e

<sup>12</sup> A empresa não detém Ativos Estratégicos. Todavia, pode vir a ter caso inicie a fabricação e comercialização de macarrão a base de arroz para celíacos;

qualidade. Já a arquitetura é responsável por mudanças nos quadrantes I, III e IV. E desvantagem competitiva para 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 e para os organizacionais, desvantagem competitiva.

Já o Pastificio Maju se destaca pelo recursos organizacionais, capital humano, reputação e ativos estratégicos. Os recursos organizacionais representam para a empresa fator contribuinte para obter estrutura enxuta de custos e isto, por um lado favorece a empresa, quanto se torna um perigo potencial para a empresa, caso aconteça algo com a pessoa do Sr. Guerra. 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 por apresentar em situação de sustentabilidade e se diferencia da empresa anterior por apresentar condições financeiras que possibilita 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).

E a empresa apresenta 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. Veja análise dos recursos e implicações sobre a vantagem competitiva da Maju no quadro seguinte:

Quadro 46 - Recursos da Maju

Tipos de Recursos	Descrição para a Maju					
	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	Sim	Sim	Não			Paridade competitiva
<b>De 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

Para a última empresa, a Motripar há destaque para os recursos organizacionais, reputação, arquitetura estratégica, inovação e ativos estratégicos. 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 da venda institucional de macarrão favorecem o baixo custo. Esta estrutura de custos apresenta relações, tanto com os recursos organizacionais, quanto os ativos estratégicos. Há relacionamento de dois outros recursos da empresa. A arquitetura estratégica e a inovação. A venda institucional de macarrão exige que a Motripar se adapte aos níveis de qualidade pedido pelas empresas compradoras. 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 de macarrão para outras empresas do ramo, ou seja, venda institucional.

Já em relação ao quadro de análise competitiva de Barney (1992), a Motripar apresenta o seguinte quadro resumo:

Quadro 47 - Recursos da Motripar

Tipos de Recursos	Descrição para a Motripar					Implicações Estratégicas
	O recurso é...					
	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

Dos recursos referentes à mudança de conteúdo estratégico, a Motripar utiliza os organizacionais, a arquitetura estratégica, tecnologia e a inovação, sendo que essas, apenas a tecnologia se encontra em posição de paridade competitiva. As outras estão em situação de vantagem competitiva temporária.

#### 4.4 - Hierarquia Dos Recursos Organizacionais

Outra maneira de analisar os recursos de uma organização é oferecida por Brumagin (1994) que divide os recursos em quatro níveis, indo do nível mais baixo (primeiro) que é relacionado a aspectos tangíveis e que respaldam a produção/manutenção até o mais alto (quarto) voltado à visão estratégica. Segundo análise dos dados para as empresas pesquisadas é apresentado o seguinte quadro-resumo:

Quadro 48 - Resumo da hierarquia para as empresas pesquisadas

	Pastifício Torino	Pastifício Maju	Motripar
Recursos 4° nível	Razoável	Ótima	Ótima
Recursos 3° nível	Boa	Insatisfatória	Boa
Recursos 2° nível	Razoável	Ótima	Ótima
Recursos 1° nível	Razoável	Boa	Razoável

Fonte: adaptado de Brumagin (1994).

#### 4.5 – Comparação entre as empresas pesquisadas

A primeira empresa, a Torino apresenta-se em situação de autofalência, o que implica em sérias restrições financeiras e deste modo, a necessidade de parcerias (arquitetura estratégica), principalmente para a compra de matéria-prima se torna relevante. A parceira da Torino é a Motripar, a terceira empresa pesquisada e que dispõe de uma situação financeira mais favorável do que a primeira. Todavia, a Motripar não possui maquinários e instalações físicas próprias. Deste modo, é necessário seu arrendamento. Já o Pastifício Maju, neste caso, é a única empresa que dispõe tanto de recursos financeiros, quanto físico e maquinários próprios, mesmo que estes últimos não são novos no sentido estrito do termo.

Nenhuma das empresas possui frota própria de caminhões para entrega, bem como as vendas são feitas, em sua grande maioria, por representantes comerciais e vendedores comissionados. São em número restrito os vendedores contratados em carteira de trabalho. Tem-se como exemplo a Motripar, cujo supervisor de vendas é vendedor contratado. Esta última empresa ainda se destaca por produzir sua própria farinha, sendo o negócio de macarrão considerado secundário que apenas agrega valor na farinha, mas que não é o carro-chefe de

vendas. Já a Torino detém maquinários para a fabricação de biscoitos e rosquinhas e busca desenvolver novos produtos relacionados aos atuais. A empresa apresenta boa reputação de seus produtos, principalmente o cream-cracker. A reputação é também associada aos produtos da Maju, principalmente espaguete e desenvolvimento de mercado e a Motripar, ainda que, para esta última, mais relacionada à farinha de trigo. Apenas a Maju usa a reputação para proporcionar mudanças de conteúdo estratégico, as demais relacionam este recurso para penetrar no mercado.

Tanto a Torino, quanto a Maju (marca Bortolini) vendem seus produtos nos Estados do Norte e Nordeste do país, sendo que estas empresas concentram suas vendas em pequenos estabelecimentos mercadistas. Já a Motripar detém penetração em redes grandes, no caso o grupo Pão-de-Açúcar de supermercados.

Em relação aos aspectos organizacionais, há tanto na Torino, quanto na Motripar maior profissionalização do corpo administrativo, enquanto que na Maju existe concentração de tarefas na figura do sócio-proprietário. Outro item a ser destacado na Maju é o não destinação de atividades para a inovação, mas ao atendimento cada vez melhor dos mercados onde vendem seus produtos. Tecnicamente, não há diferenças significativas relacionadas à produção de macarrão propriamente dito entre as empresas pesquisadas. Nenhuma delas detém maquinários modernos aptos a competir com grandes empresas do ramo. E dentre as empresas pesquisadas, apenas a Maju pretende expandir suas atividades por meio da expansão da sua área fabril e compra de maquinários.

Em termos de capital humano, a Maju mantém em contrato pessoa considerada como ponto de referência no aspecto-chave de produção do macarrão que é a secagem e isto forma vantagem competitiva temporária. O encarregado da produção da Maju atende, também, outras empresas da região por meio de serviços extras. A Motripar, por sua vez, conta com pessoas qualificadas, a única empresa que possui uma engenheira química e uma química contratadas para trabalhar dentro de um laboratório de análise (de farinha), fornecendo paridade competitiva. E além disso, é a única empresa que conta com um laboratório, tendo em vista suas atividades de moagem de trigo. Já a Torino conta com pessoas com conhecimento sobre produção de biscoitos, além do macarrão, mas que não possui curso superior, apesar de desenvolver por conta própria "novas receitas" de biscoitos.

No aspecto reputação, todas as empresas parecem possuir o nome relacionado à qualidade, principalmente em relação a venda em pequenos mercadinhos de bairro e nos Estados do norte,

nordeste do país. Todavia, apenas a Maju utiliza para desenvolver novos mercados e na análise feita por meio da estrutura proposta por Barney (1992), é a única a deter vantagem competitiva sustentável, sendo o único recurso de todo o estudo que obteve este mérito. As demais empresas possuem de vantagem de maneira temporária.

Para inovação, a Maju não foca este recurso para competir no mercado. Diferentemente da Torino que procura desenvolver novos produtos e a Motripar.

E por último, mas não menos importante, os ativos estratégicos das empresas, ou pelo menos da Maju e da Motripar, tendo em vista que a Torino ainda não está produzindo comercialmente seu macarrão para celíacos, estão relacionados à especialização da produção da Maju e produção de sua própria farinha pela Motripar. O quadro a seguir resume a comparação feita entre as empresas:

Quadro 49 – Comparação dos recursos entre as empresas

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Torino</b>	<b>Maju</b>	<b>Motripar</b>
Financeiros	inadequado	adequado	adequado
De Capital Humano	regular	adequado	adequado
Organizacional	regular	adequado <sup>13</sup>	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

Acerca das três perguntas de pesquisa que norteiam este estudo, duas tratam diretamente dos principais recursos em uso para mudanças de conteúdo estratégico e outra das implicações em termos de vantagem competitiva sustentável.

<sup>13</sup> Conforme explicado anteriormente, o recurso organizacional da Maju respalda o ativo estratégico por meio da estrutura enxuta de custos, mas que isto implica na forte dependência da empresa para com seu sócio-proprietário.

- 1) Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem ao mesmo quadrante da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades de recursos e competências semelhantes?
- 2) Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem a quadrantes diferentes da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades diferentes de recursos e competências?
- 3) Qual é o impacto dos recursos e competências utilizadas nas mudanças de conteúdo estratégico na vantagem competitiva da empresa?

Nas empresas pesquisadas, são encontradas as seguintes matriz produto x mercado de Ansoff (1979a).

Figura 13 – Matriz produto x mercado da Torino

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	Cream-cracker, Bolachas, rosquinhas	Novas rosquinhas Snacks
Novo	Mercados do norte do país Mercadinhos	Macarrão para celíacos

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.



Figura 14 – Matriz produto x mercado da Maju

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	Penny, Tortilhone, Nhoque.
Novo	Ceará Bahia	

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

Figura 15 – Nova matriz produto x mercado da Motripar

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	Atual	Novo
Atual	Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	Cornete Conchinhas Rigatone Macarrão tomate, cenoura-beterraba
Novo	Minas Gerais Mercadinhos	Macarrão integral

Fonte: ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, p. 92, 1979.

E o seguinte quadro comparativo é formado conforme os principais recursos analisados nos itens 5.2.1, 5.2.2 e 5.2.3 do presente trabalho.

Quadro 49 – Comparação dos principais recursos utilizados para mudança de conteúdo estratégico

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

Fonte: elaborada pelo autor

Para responder a questão 1, faz-se necessário a comparação inter-empresas. Sobre o Quadrante I, referente a desenvolvimento de novos produtos, há convergência dos recursos com destaque para a arquitetura estratégica como fator comum para todas elas, extrapolando a questão dos quadrantes. Para a Torino há ainda destaque para os recursos organizacionais, bem como o capital humano e a inovação. Mesmo que este último é inerentemente associado à questão de desenvolvimento de novos produtos, apenas a Torino apresenta tal característica, uma vez que para a Motripar a negócios de macarrão não é a principal atividade dela e, em relação a Maju, esta procura seguir uma estratégia voltada à penetração de mercado. O capital humano da Torino merece destaque também, posto que aparece apenas neste quadrante/empresa e há limitação da profissional que gerencia a produção devido ao fato dela não possuir curso superior. Tal limitação parece ser contornada com o relacionamento da empresa com instituições de ensino. A questão da arquitetura estratégica é realçada ainda devido a necessidade da empresa ‘consultar’ o mercado acerca do desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado (Kotler, 2000; Urban e Hauser, 1993).

Já em relação a tecnologia, para a Maju e a Motripar se refere ao desenvolvimentos de macarrão, enquanto que a Torino, biscoitos e snacks. Para as duas primeiras empresas (Maju, Motripar) há necessidade, basicamente, de adquirir novas trafilas (moldes) para cortar a massa no formato desejado, todavia, a mistura, o tipo de “receita” não mudou. No caso específico da Motripar, para o desenvolvimento de macarrão de tomate-cenoura-beterraba, o principal item necessário é a arquitetura estratégica, já que a empresa contratante fornece de pronto a mistura da receita, cabendo apenas a Motripar processar a mistura para produzir o macarrão no formato desejado. Já a Maju, há destaque para os recursos financeiros, tendo em vista a necessidade da empresa em desenvolver novos produtos devido a compra de um maquinário usado da empresa ‘concorrente’ regional.

Tendo em vista que todas as empresas pesquisadas procuram expandir suas vendas em mercados de bairro, mercadinhos, mercearias, quitandas, entre outros, na região metropolitana de Curitiba, ou mesmo nas regiões Norte, Nordeste do país, bem como que praticamente quase todas as vendas dela são feitas por vendedores autônomos, representantes comerciais. Há forte convergência acerca dos principais recursos utilizados para expandir seus mercados compradores. Arquitetura estratégica e recursos organizacionais foram os principais responsáveis, para as

empresas pesquisadas, de expandirem seus mercados de atuação. Apenas a Maju se destaca com o uso da reputação.

O último quadrante a ser analisado perante as mudanças de conteúdo estratégico das empresas pesquisadas é o que se refere a diversificação. Todavia, não houve participação da Maju neste quadrante devido a inexistência de diversificação dentro da empresa, conforme matriz produto x mercado de Ansoff (1979a). Para as empresas restantes, também houve um alinhamento dos principais recursos utilizados para diversificar. Novamente a arquitetura estratégica se faz presente e acompanhada do recurso inovação. Para a Torino, este recurso já estava presente para o desenvolvimento de produtos, já para a Motripar, houve este recurso devido ao interesse que o pessoal da produção teve ao persistir na obtenção de bons resultados na produção do macarrão integral que é mais exigente em termos de requisitos para se produzir com qualidade, principalmente nas operações de secagem do macarrão.

Destarte, para a primeira pergunta, pode-se considerar que para as empresas pesquisadas houve um certo alinhamento dos principais recursos necessários para mudar o conteúdo estratégico dentro de quadrantes específicos, ou seja, que as empresas utilizaram recursos semelhantes para desenvolver novos mercados, ou diversificar, ou ainda, desenvolver novos produtos, sendo que, para este item, houve uma maior semelhança entre as empresas Maju e Motripar, tendo a Torino apresentado utilização de recursos diferentes das demais, como organizacionais e de inovação.

Já para a segunda pergunta, a resposta não parece tão clara. A princípio a resposta tenderia para uma negativa, visto que o recurso ‘arquitetura estratégica’ participa de todos os quadrantes. Entretanto, há recursos que parecem caracterizar determinados quadrantes, como, por exemplo, o recurso inovação que provavelmente vem a ser a principal característica do quadrante de diversificação, enquanto que os recursos organizacionais parecem ser o do desenvolvimento de mercado. Novamente o quadrante de desenvolvimento de novos produtos não apresenta consistência em termos de recursos utilizados, haja vista que a Torino, além da arquitetura estratégica, fez uso da inovação e dos recursos organizacionais. Já as demais empresas, Maju e Motripar, da tecnologia. Deste modo, a resposta para a pergunta não pode ser um simples sim ou não. A última questão, é abordada no item 5.3 deste estudo.

## 5.0 - CONCLUSÃO

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; Lipparini et al., 2000). Apesar do recente interesse pela 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 fonte de riquezas. Idéias seminais são, também, expostas por Chamberlin e Penrose (1995) e Selznick (citado por Day, 1994).

Há contextualização das empresas pesquisadas por meio de breve análise setorial, visto a importância do ambiente frente a questões estratégicas (por exemplo, Mintzberg 1995 e Mintzberg et al., 2000).

O quadro de recursos com fundamento nos trabalhos de Barney (1996b) e Kay (1996) serve de base a análise das empresas pesquisadas e os recursos (incluindo competências) são classificados em oito tipos a saber: financeiros, físicos, capital humano, tecnologia, reputação, inovação, ativos estratégicos e organizacionais. Entretanto, este último recurso é subdividido em arquitetura estratégica e organizacionais para possibilitar análise mais apurada.

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 recursos como principal recurso utilizados na execução de mudanças de conteúdo estratégico. Acerca dos resultados a arquitetura estratégica é encontrado em todas as mudanças feitas pelas empresas, independente dos quadrantes de Ansoff (1979a). 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 segundo recurso a ser utilizado para mudanças de conteúdo estratégico. Em 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). Conforme se aborda adiante. Já os recursos financeiros obtém destaque na empresa Maju devido a compra de maquinários. Para o quadrante III (desenvolvimento de mercados), novamente a arquitetura estratégica é utilizada por todas as empresas. Todavia, os recurso organizacionais, também aparecem em destaque em todas as organizações. Em sentido estrito, arquitetura estratégia faz parte dos recursos organizacionais. 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 a necessidade de recursos para mudanças de conteúdo estratégico que pertençam 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. Menor consistência apresenta as outras empresas. Maju 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 pergunta de pesquisa e os resultados apresentam menor consistência de padrão. Apenas o recurso reputação apresenta-se como vantagem competitiva temporária para as empresas pesquisadas, se bem que o recurso não aparece nas mudanças de conteúdo estratégico. Para este estudo, a reputação está mais relacionada a questões de penetração de mercado, do que para mudanças de conteúdo estratégico

(por exemplo, espaguete da Motripar, cream-cracker da Torino e farinha da Motripar). Já a arquitetura estratégica ainda que tenha recebido fortes atenções para as duas primeiras perguntas de pesquisa, representa vantagem temporária para a Torino e a Motripar, 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 pastificio Maju, há vantagem competitiva temporária aplicada ao capital humano e organizacionais. Desvantagens competitivas para tecnologia e inovação. Faz-se importante observar que este estudo privilegia o esquema de análise de vantagens competitivas proposto por Barney (1992) e o pressuposto de que o ambiente é dinâmico e o alinhamento organização-ambiente é feito por meio de mudanças nos produtos e mercados. Deste modo, resultados distintos podem ser obtidos caso se venha a utilizar outros pressupostos/modelos. 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. 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 separa os recursos. E ainda, recomenda-se estudos com abordagem VBR em redes organizacionais, criação de franquias, shopping centers.

Conforme Gimenez et al. (1999) a estratégia representa fenômeno complexo e multifacetado e como resposta a seguinte questão dos editores da revista *Organization Science* “Onde estão as teorias para as novas formas organizacionais?” (Daft e Lewin, 1993), este trabalho

respalda as palavras de Anne Ilinitch (p. 25, 1998) "nós estamos apenas tentando estimular uma discussão".



## 6.0 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ABIMA – Associação Brasileira de Indústria de Massas Alimentícias. **Perfil do Setor Nacional**. Maio, 2001a. Relatório disponível na internet em 02/08/2001a ([www.abima.com.br](http://www.abima.com.br))
- \_\_\_\_\_. **Dados de mercado e informações do setor de massas alimentícias**, Maio 2001b. Relatório disponível na internet em 02/08/2001b ([www.abima.com.br](http://www.abima.com.br))
- \_\_\_\_\_. **Matéria-Prima**, 2001c. Relatório disponível na internet em 02/08/2001 ([www.amamassas.com/actualfr.htm](http://www.amamassas.com/actualfr.htm))
- \_\_\_\_\_. **Tipos de macarrão**, Maio 2002. Relatório disponível na internet em 18/05/2002 ([www.auamomacarrao.com.br](http://www.auamomacarrao.com.br)), 2002.
- ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria do Trigo. Produção nacional de farinha de trigo. In: **TRIGONET**, 2001. (disponível na internet [www.trigonet.com.br](http://www.trigonet.com.br))
- \_\_\_\_\_. Distribuição de moinhos por Estado (revisto em 05/12/2000). In: **TRIGONET**, 2001b. (disponível na internet [www.trigonet.com.br](http://www.trigonet.com.br))
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Relação de Subdivisões da Indústria de Alimentos**. 2001. (disponível na internet [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br))
- AMBROSINI, V. Resource-based view of the firm. In: JENKINS, M.; AMBROSINI, V. **Strategic Management: a multi-perspective approach**. Hampshire: Palgrave, 2002.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1980. (revised edition)
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979a.
- \_\_\_\_\_. Administração das surpresas estratégicas. In: VASCONCELLOS FILHO, P. de; MACHADO, A. de M.V. (org.) **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979b.
- \_\_\_\_\_. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, sep-oct, 1957.
- \_\_\_\_\_. Corporate capability for managing change. In: LAMB, R. **Advances in Strategic Management**. Greenwich: Jay Press, v. 2, 1983.

- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992
- ARGYRES, N. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. **Strategic Management Journal**, v. 17, 129-150, 1996.
- Banco Mundial. **Brazil at a glance**. Relatório de 25/08/2000. (disponível na internet: <http://www.worldbank.com/>).
- \_\_\_\_\_. **Standard Deviation of Income Distribution**, 1996 \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_. **Corruption Index**. 2001 (dados referentes a 1996-7) \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.  
 BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Informativos 2000** (disponível em <http://www.iadb.org/>)  
 \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2001
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, 1996a.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996b.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_.; 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.

- 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.
- 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.
- BRUNS, C. de et al. **Cadeia produtiva do trigo: diagnóstico e demandas atuais no Paraná**. Londrina: IAPAR, 1999.
- 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.
- BYRNS, R. T.; STONE, G. W. **Macroeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMBIER, J.; DEHEN, M.M.H. **Neurologia**. São Paulo: Ed. Masson do Brasil Ltda e Livraria Santos Editora Ltda, 1988.
- 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.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.
- \_\_\_\_\_. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, p. 69-82, winter, 1997.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.
- 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.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of marketing**, v. 58, p. 37-52, october 1994.

\_\_\_\_\_. **Estratégia orientada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DEVINNEY, T. M. **The Essence of corporate strategy**. Working Paper – Australian Graduate School of Management (University of New South Wales), 1996. Disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au)

\_\_\_\_\_. **The strategy concept & process**. Working Paper – Australian Graduate Management School (University of New South Wales ) - Set/Oct. 1997a (disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au))

\_\_\_\_\_. **Competencies, assets and the rules of competition**. Working Paper – Australian Graduate Management School (University of New South Wales ) - Set/Oct. 1997b (disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au))

\_\_\_\_\_. **Strategy at the corporate level**. Working Paper – Australian Graduate Management School (University of New South Wales ) - Set/Oct. 1997a (disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au))

Set/Oct. 1997c

\_\_\_\_\_. Competencies, Assets, Rules of Competition and Product/Service/Market Diversification – **Slides** – Australian Graduate School of Management (University of New South Wales) - 2000. (disponível na internet: [www.agsm.unsw.edu.au](http://www.agsm.unsw.edu.au))

DHALLA, N. K.; MAHATOO, W. H. Expandindo o escopo da pesquisa de segmentação. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C.; GOULD, Janet M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, 1996.

- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n. 12, 1989.
- DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 2000.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FAHY, J.; SMITHEE, A. 1999. "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review** [Online] 99 (10) Available: <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/fahy10-99.html>
- 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 estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.
- \_\_\_\_\_. **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.
- \_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico. (**working paper - não publicado**). Presidente Prudente: 2002.
- \_\_\_\_\_. et al. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: ANGELO, C.F. de; SILVEIRA, J.A.G. da (ed) **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, 1995.
- GOLDENBERG, M. **A arte da pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33(3): 114-135, 1991.

- \_\_\_\_\_. **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.
- \_\_\_\_\_.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro.** São Paulo, Campus, 1995.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p.63-75, May-June 1989.
- HANSEN-BAUER, J.; SNOW, C.C. Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. **Organization Science**, v. 7, n.4, 1996.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process.** Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1991.
- HEENE, A. Book review: mobilizing resources and generating competencies.(Karnøe et al, 1999) **Organization Studies**, v. 22, n. 6, 2001.
- 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.
- ILINITCH, A.Y. Disorderly times call for new strategies. **Kenan-Flager Alliance.** Fall, p. 25, 1998. (arquivo eletrônico - disponível na internet 19/05/2002 em [http://www.bschool.unc.edu/news/alliance/Alliance\\_fall98/research.pdf](http://www.bschool.unc.edu/news/alliance/Alliance_fall98/research.pdf))
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (INDI) de Minas Gerais. **PERFIS INDUSTRIAS:** Programa novos empresários (nº 34). 1989.
- JENKINS, M.; AMBROSINI, V.; COLLIER, N. Strategy as multi-perspectives. In: JENKINS, M.; AMBROSINI, V. **Strategic Management: a multi-perspective.** Hampshire: Palgrave, 2002.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresaria:** Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: Edusp, 1979.

- 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, 2000.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 1980.
- \_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Marketing Management: analysis, planning, implementation and control**. Upper Saddle River – NJ: Prentice-Hall, 1997
- \_\_\_\_\_.; DUBOIS, B. **Marketing management**. Paris: Publi Unions, 6°ed., 1989.
- \_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 5° ed., 1993.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 7° ed., 1998.
- KHATOUNIAN, C. A. **Produção de alimentos para consumo doméstico no Paraná**. Londrina: IAPAR, circular n° 81, maio/94.
- KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v. 47, n. 1, 2001.
- 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 distintas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, 2000.
- LØWENDAHL, B e REVANG, Ø. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategy Management Review**, 19: 755-773, 1998.1
- MACHADO, N. J. **Avaliação educacional: das técnicas aos valores**. São Paulo: IEA/USP, 1993 (col. Documentos).
- MAIJOOR, S.; WITTELOOSTUIJN, A. V. An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, 549-569, 1996.
- MATTHEWS, J. B. et al. **Marketing**. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1970.

- McCANN, J. E. **Doce sucesso**: como a NutraSweet criou um negócio de um bilhão de dólares. Rio de Janeiro: LTC, 1992.
- McCARTHY, E. J. **Marketing básico**: uma visão gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- \_\_\_\_\_.; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILLER, D.; GREENWOOD, R.; HININGS, B. Caos criador ou evoluir dentro da continuidade. Transformar a organização. Por que, como e em que direção as organizações se transformam. **Organização & Sociedade**, v. 6, n. 16, 1999.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H. QUINN, J.M. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995
- \_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978.
- MONTGOMERY, C.A.; WERNERFELT, B. Sources os superior performance: market share versus industry effects in the U.S. brewing industry. **Management Science**, v. 37, n. 8, Aug. 1991.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 3<sup>rd</sup>. ed., 1995.
- PETERAF, M. A. Commentary: the two schools of thoughts in resouce-based theory: definitions and implications for research. 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.
- \_\_\_\_\_. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, 179-191, 1993.
- PHELAN, S. T. Using artificial adaptative agents to explore strategic landscapes. (doctorate thesis). **La Trobe University** (disponível na internet [www.aom.pace.edu/bps/Papers/Thesis/2/2.html](http://www.aom.pace.edu/bps/Papers/Thesis/2/2.html))



- 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.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Câmpus 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1989
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June, p. 79-91, 1990.
- \_\_\_\_\_.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, p. 79-87, January-February, 2000.
- PRIDE, W. A.; FERRELL, O. C. **Marketing: concepts and strategy**. Boston: Houghton Mifflin, 1993.
- PRIEM, R.L.; BUTTER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001.
- PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: Refinando o entendimento gerencial. **ARCS**, v. 8, n. 23, 1999.
- RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Marketing: segredos & estratégias**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- REWOLDT, S. H. et al. **Introduction to marketing management**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1969.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de administração de empresas**, v. 21, n.4, 1981
- 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.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SIMABESP – Sindicato das Indústrias de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo. **Perfil do setor de massas alimentícias.**, 2001. (disponível na internet: [www.simabesp.org.br](http://www.simabesp.org.br) em 24/08/2001)
- \_\_\_\_\_. **Perfil do setor de biscoitos**, 2001b. (disponível na internet: [www.simabesp.org.br](http://www.simabesp.org.br) em 24/08/2001)
- \_\_\_\_\_. **Consumo per capita (Kg/Hab/Ano) de biscoitos**, 2001c. (disponível na internet: [www.simabesp.org.br](http://www.simabesp.org.br) em 24/08/2001)
- \_\_\_\_\_. **Segmentos de biscoitos**, 2001d. (disponível na internet: [www.simabesp.org.br](http://www.simabesp.org.br) em 24/08/2001)
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. '
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quartely**, v. 25, June 1980.
- \_\_\_\_\_. ; MILES, R. E. The role of strategy in the development of a general theory of organizations. In: LAMB, R. **Advances in Strategic Management**. Greenwich: Jay Press, v. 2, 1983.
- STERN, C. (1998) The Deconstruction of Value Chains. **Artigo eletrônico da 'The Boston Consulting Group'**. Disponível em [www.bcg.com](http://www.bcg.com)
- TELMA, R.R. **Administração estratégica de marketing**. Curitiba. 2001. Apostila de especialização - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. Curitiba, 1999. Apostila de MBA Estratégia e Gestão Empresarial - - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- THOMAS, L. G. III. The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. **Organization Science**, v. 7, n. 3, 1996.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**: o que é e como fazê-la funcionar. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

- TRIGONET** - Consultoria especializada comercialização/mercado de trigo. Informações disponíveis na internet em 24/08/2001 (www.trigonet.com.br)
- 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.
- VARGAS, L.; MALDONADO, G. (org) **Guia para apresentação de trabalhos científicos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001. (texto eletrônico disponível em www.ufrgs.br em 12/06/2002).
- VASCONCELOS, F. C.; CIRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.
- VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, July-August, 1996.
- WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5: 171-180, 1984.
- WILK, E. de O. O uso de uma abordagem “resource-based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitinícola da serra gaúcha. In: Encontro Anual da ANPAD (24° : 2000 : Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- WILSON, D.C. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. London: Routledge, 1992.
- WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

## 8.0 - APÊNDICE

### 8.1 - Perguntas De Pesquisa

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Principais tarefas exercidas na empresa?

Bom Dia/Boa Tarde,

Primeiramente obrigado por disponibilizar seu tempo e aceitar participar desta pesquisa. Ficamos grato por sua colaboração e reafirmamos nosso compromisso de que os dados obtidos com esta entrevista será confidencial e de uso estritamente acadêmico.

Nós poderíamos começar revisando um pouco sobre o mercado de atuação da empresa. Que tipos de produtos ela oferece? Quem é o consumidor dos produtos da empresa? Qual é o carro-chefe da empresa? Qual é o mercado principal dela?

Vocês fizeram alguma expansão de mercado ultimamente? Como foi? Poderia contar um pouco para mim? Tiveram muitas dificuldades? Como conseguiram contornar estes obstáculos? Vocês estavam seguros quando quiseram expandir o mercado? Por quê? O que te traz segurança na empresa para que se possa conseguir expandir o mercado?

E vocês tem desenvolvido novos produtos para atender o mercado de massas alimentícias? Qual foi o último produto criado? Foi desenvolvido aqui mesmo pela empresa? Foi difícil? O que vocês precisaram fazer para conseguir desenvolvê-lo? Vocês sempre procuram desenvolver novos produtos? O que favorece a empresa no desenvolvimento de produtos? Que dificuldades vocês encontram ao desenvolver uma nova massa alimentícia e como vocês procuram superá-las?

A empresa tem procurado também oferecer produtos diferentes daqueles já oferecidos para o mercado inicial dela? Fale-me um pouco sobre como a empresa tem procurado se diversificar? Quais são as principais dificuldades encontradas para estas situações? Vocês desenvolvem estudos para isso? Quais os pontos fortes da empresa para conseguir desenvolver produtos diferentes da linha tradicional dela? Estes pontos fortes são suficientes para o desenvolvimento de novos produtos? O que vocês tem feito para conseguir colocar um novo produto à venda?

## **8. 2 - Lembretes De Pesquisa**

Apresentar-se como estudante do mestrado da UFPR, de agradecer a oportunidade de realizar a pesquisa e que os dados obtidos na empresa são de uso exclusivo para fins didáticos.

Perguntar se entrevistado não está muito ocupado para que não se torne apurado a pesquisa.

Inicia-se a conversa falando a respeito da empresa, de como começou os negócios de maneira a "quebrar o gelo".

Sempre que possível obter dados fora da entrevista. Visualização de folder, documentos, entre outros.

Ao final da entrevista, pedir para conhecer a empresa, principalmente o setor produtivo.

Conversar, quando possível com outros funcionários além dos entrevistados e fazer anotações de campo.

Agradecer, novamente, e esclarecer a profundidade do trabalho e do futuro retorno ao empresário das informações colhidas por meio de feedback.

### 8.3 – Contextualização Do Setor Industrial

Para melhor compreensão da realidade empresarial a que estão expostas as empresas pesquisadas torna-se necessário a contextualização do setor onde elas estão inseridas, tendo em vista que muitas definições de estratégia trazem consigo o caráter ambientalista (por exemplo Mintzberg, 1995; Gimenez, 2002; Barney, 1996b; Ansoff, 1979a). Independente das escolas estratégicas propostas por Mintzberg et al. (2000), é relevante o relacionamento da organização com o ambiente, sendo que dentre as escolas há variação do grau de importância que cada uma atribui ao ambiente, não havendo nenhuma que a exclui. Segundo a ABRAS (2001) – Associação Brasileira de Supermercados – o segmento da indústria de alimentos é subdividido em dezoito seções, conforme consta abaixo:

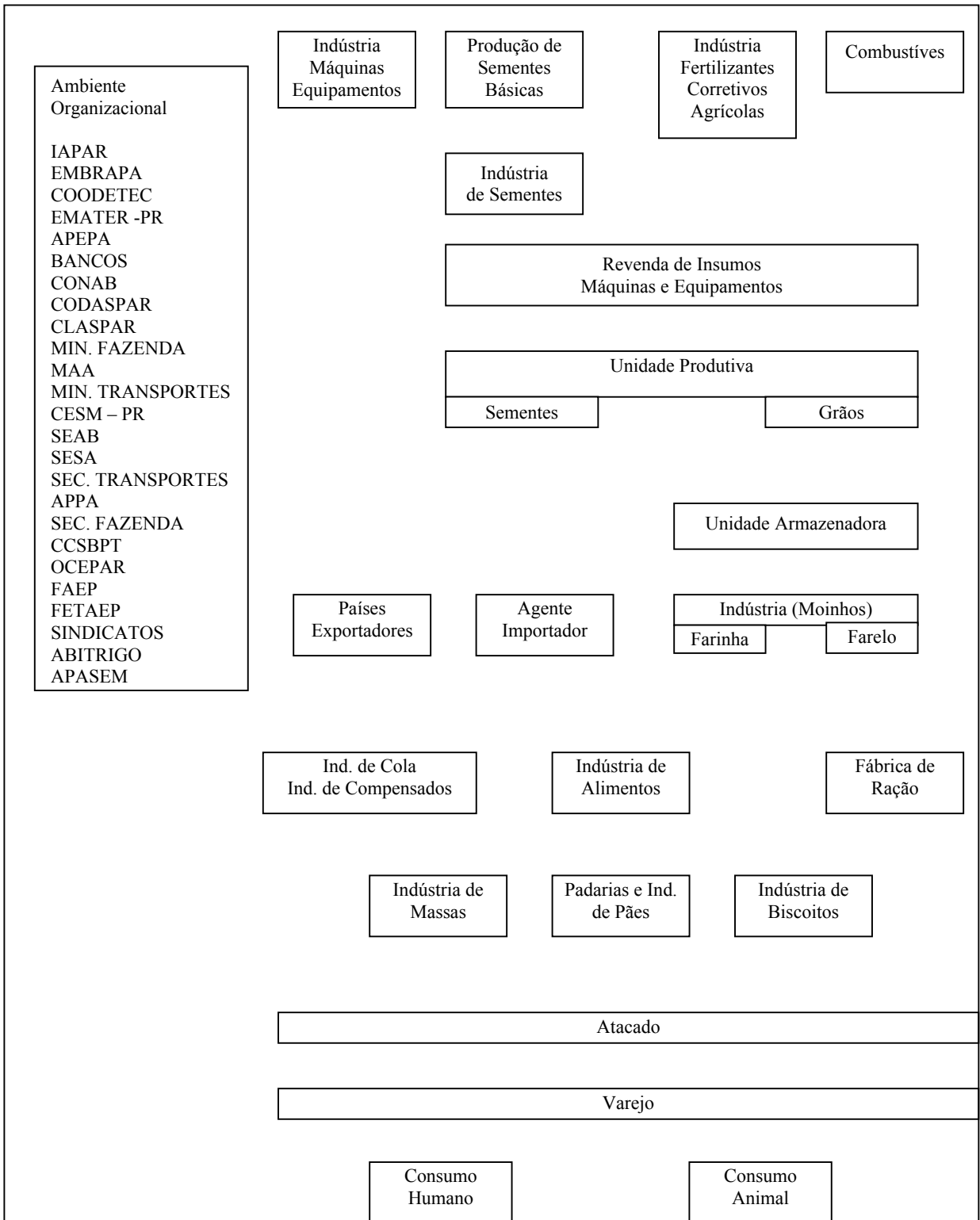
- Açúcar
- Aves – ovos
- Biscoitos, bolos, pães, tortas
- Bomboniere
- Bovinos, suínos, outras carnes
- Cereais, farináceos
- Condimentos, ingredientes;
- Dietéticos naturais, macrobióticos;
- Doces, compotas, sobremesas;
- Embutidos, carnes processadas;
- Frutas;
- Legumes, vegetais;
- Leites, derivados lácteos;
- Massas;
- Matinais, alimentícios infantis;
- Óleos, gorduras, margarinas,

- Peixes, crustáceos, moluscos;
- Pratos prontos, semi-prontos

Para o desenvolvimento deste trabalho, frisa-se as seções “biscoitos, bolos, pães, tortas” e “massas”. Todavia, excluí desde estudo o setor de panificação por apresentar peculiaridades próprias na cadeia produtiva e a ênfase é maior sobre produtos relacionados ao macarrão.

Para melhor entendimento deste trabalho, a figura seguinte mostra a cadeia produtiva do trigo desenvolvida pela Emater-PR:

Figura 16 - Cadeia produtiva do trigo



Fonte: EMATER – Paraná. NOV/97 (3º versão). In: Bruns et al., p. 49, 1999.



### 8. 3. 1 - Matéria-Prima: Trigo

O trigo é um dos primeiros alimentos cultivados pelo homem sendo favorecido principalmente pelas suas características de suportar longos períodos de armazenamento. Há vestígio de fósseis da cultura de trigo com aproximadamente 12 mil anos de idade na Mesopotâmia, sudoeste da Ásia (Hubner, 2001). No Brasil, conforme o historiador Gomes do Carmo (In: Hubner, p. 6, 2001), o cultivo do trigo foi iniciado em 1534 na antiga capitania de São Vicente por meio de sementes obtidas por Martim Afonso de Souza.

Há dois tipos principais de trigo: o duro e o mole, sendo utilizados na confecção de alimentos com características distintas. As massas alimentícias de qualidade superior são feitas à base de trigos duros (grano duro), o que confere características peculiares de elasticidade, consistência, sabor e apresentação 'al dente'. O formato do grão é ovalado, a cor da casca é da cor de âmbar e a amêndoa é mais dura e amarelada, originando sêmola granulosa depois de moída (ABIMA, 2001c). Já o trigo mole apresenta a cor da casca acastanhada, os grãos são arredondados e a amêndoa é mole e esbranquiçada, convertendo-se em farinha depois de moída. Esta farinha é utilizada, principalmente, na fabricação de pães, bolos, biscoitos e macarrão comum (ABIMA, 2001c).

O trigo é o cereal que mais detém proteínas e participa, aproximadamente, de 32% da produção mundial de grãos. (Hubner, 2001). As importações de alimento, no Brasil, durante o período de 1989 a 1999 não são relevantes como um todo. Entretanto, a situação do trigo é outra.

Cerca de 80% do trigo consumido no Brasil vem do exterior, principalmente da Argentina. (Banco Mundial, 2000). Da quase auto-suficiência obtida no ano agrícola de 1987-88, a produção atual de trigo nacional está reduzida a menos da metade do consumo, principalmente devido ao desmantelamento da estrutura de produção do trigo nacional. Isto ocorre por causa da saída brusca do Estado Brasileiro na regulamentação do setor (o Estado representa monopólio na comercialização do trigo no período de 1962-90), o tratamento tarifário especial recebido pela Argentina pertinente ao Mercosul e a ausência de financiamentos nacionais, nas compras, com prazos de pagamento superior a um ano (Hubner, 2001; Bruns et al.; 1999). Conforme Khatounian (p. 24, 1994), "o aumento da dependência do trigo é apenas a 'ponta de um **iceberg**', cuja dimensão submersa ainda não foi bem avaliada e cuja compreensão exige elementos de

várias naturezas” (grifo no original). Para Bruns et al. (1999), um dos efeitos da diminuição da área plantada é a eliminação de 280.000 (duzentos e oitenta mil) empregos, diretos e indiretos.

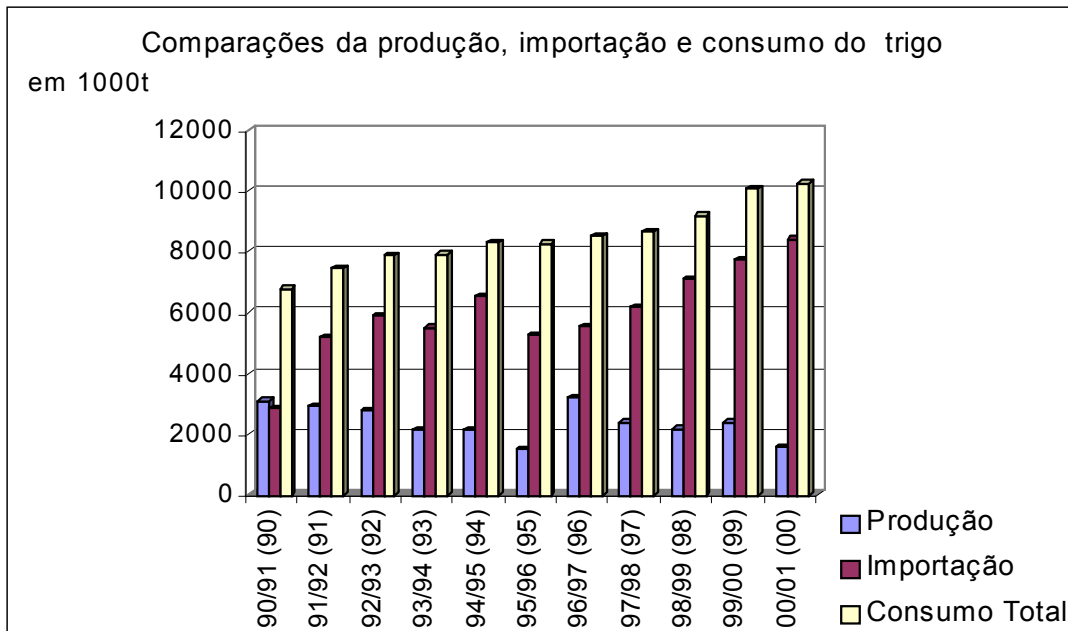
Segundo Hubner (2001), na decênio de 1990, o trigo em grãos participa em 1,9% no valor total das importações brasileiras, sendo o principal produto agropecuário importado. E ainda, nota-se na figura seguinte que o consumo está em aumento, a produção não o acompanha, resultando, então em aumento da importação.

Tabela 1 – Suprimento interno de trigo 1990-2000 (em 1.000t)

Ano Safra	Estoque Inicial 01/Ago	Produção	Importação	Suprimento	Consumo Total	Estoque Final 31/Jul
90/91 (90)	975	3093,5	2848,5	6917	6776,8	396,3
91/92 (91)	396,3	2921,3	5208	8525,6	7432,4	1093,2
92/93 (92)	1093,2	2796	5913	9802,2	7848	1954,2
93/94 (93)	1954,2	2152,8	5512	9619	7917	1702
94/95 (94)	1702	2138	6512	10352	8311	2041
95/96 (95)	2041	1524	5268	8833	8255	578
96/97 (96)	578	3197	5542	9317	8496	821
97/98 (97)	821	2402	6190,3	9413,3	8645	768,3
98/99 (98)	768,3	2188	7071	10027,3	9182	845,3
99/00 (99)	845,3	2403	7733,3	10981,6	10050	931,6
00/01 (00)	931,6	1594,6	8400	10926,2	10250	676,2

Fonte: BB/CTRIN/DECEX; CONAB/DIPLA; IBGE; ABRASEN; MOINHOS (DEZ/00) – In: Hubner, p. 10, 2001.

Figura 17 - Comparação entre produção, importação e consumo de trigo



Fonte: Fonte: BB/CTRIN/DECEX; CONAB/DIPLA; IBGE; ABRASEN; MOINHOS (DEZ/00) – In: Hubner, p. 10, 2001.

Entretanto, o trigo para se transformar em massas, pães e biscoito é, primeiramente, processado por moinhos para adquirir a forma de farinha. Neste processo os grãos geram, além da farinha, o farelo como subproduto utilizado na fabricação de ração para gado e/ou produtos macrobióticos. Em geral, de cada tonelada de trigo processada, há geração de 750 Kg. de farinha e de 250 Kg. de farelo (Bruns et al., 1999). Ainda segundo a fonte, com esta quantidade de farinha é possível fazer, em média, 903,6 kg. de pães, ou então 833,3 kg. de macarrão, ou 789,5 kg. de macarrão. Ou seja, há ganho de peso da ordem de 20,5% para a panificação, 11,1% para biscoitos e 5,3% para massas em média. Além disso, segundo cálculos dos autores, o nível de agregação de valor é mais baixo para massas alimentícias, do que para biscoitos, ficando os pães numa situação intermediária.

Tabela 2 - Agregação de Valor para cada tonelada de trigo em grãos

	Custo Tonelada (R\$)	Receita (R\$)	Nível de Agregação
Pão	160	2033,1	12,71:1
Biscoito	160	2866,55	17,92:1
Macarrão	160	1594,74	9,97:1

Fonte: BRUNS et al., 1999.

Farelo de trigo e trigo em grãos sem qualidade para a alimentação humana serve para a fabricação de ração animal. Problemas bovinos como a doença da ‘vaca louca’ na Europa (principalmente Inglaterra) afeta a demanda de trigo mundial, não apenas pela busca de produtos alternativos à alimentação humana, mas à animal, também (Hubner, 2001). E isto traz consequências ao Brasil, visto que o consumo de trigo nacional está, atualmente, calcado em importações (Bruns et al., 1999). Ademais, influencia a maneira como que a farinha de trigo é usada no país, visto que ela serve para a fabricação de alimentos como pães, massas e biscoitos, e ainda, participa da indústria de cola e compensado. Segundos dados da Trigonet (2001), empresa especializada na comercialização de trigo, a distribuição do uso da farinha de trigo no Brasil é da ordem de 50% para panificação, 19% para massas alimentícias, 16% para biscoitos, 12% para farinha doméstica e 3% para outros fins (cola, compensado, etc). Destarte, o presente estudo se baseia nos segmentos que consomem pouco mais de 1/3 da farinha de trigo utilizada no país.

Ademais, a produção brasileira de farinha de trigo se mantém em níveis oscilantes de produção, sendo que de 1987 a 1999 há aumento aproximado de 1/3 da produção nacional. Segundo estimativas da ABITRIGO (2001) – Associação Brasileira da Indústria do Trigo – o quadro de produção de farinha de trigo no país é o seguinte:

Tabela 3 – Produção Nacional de Farinha de trigo

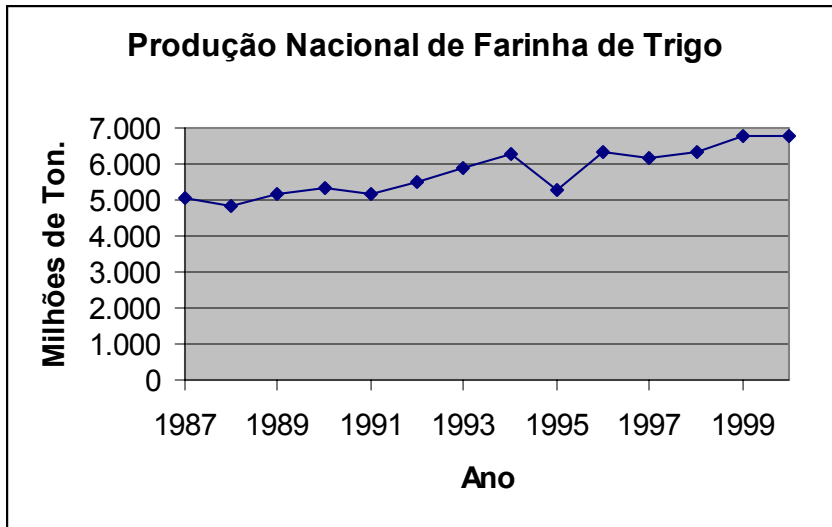
Ano	Milhões de Ton.	Crescimento Anual %	Crescimento Acumulado %
1987	5.054		
1988	4.849	-4,06	-4,06
1989	5.167	6,56	2,24
1990	5.339	3,33	5,64
1991	5.168	-3,20	2,26
1992	5.493	6,29	8,69
1993	5.877	6,99	16,28
1994	6.261	6,53	23,88
1995	5.264	-15,92	4,16
1996	6.320	20,06	25,05
1997	6.194	-1,99	22,56
1998	6.308	1,84	24,81
1999	6.770	7,32	33,95
2000	6.780*	0,15	34,15

Fonte: adaptado de ABITRIGO. In: Trigonet, 2001.

\* estimativa

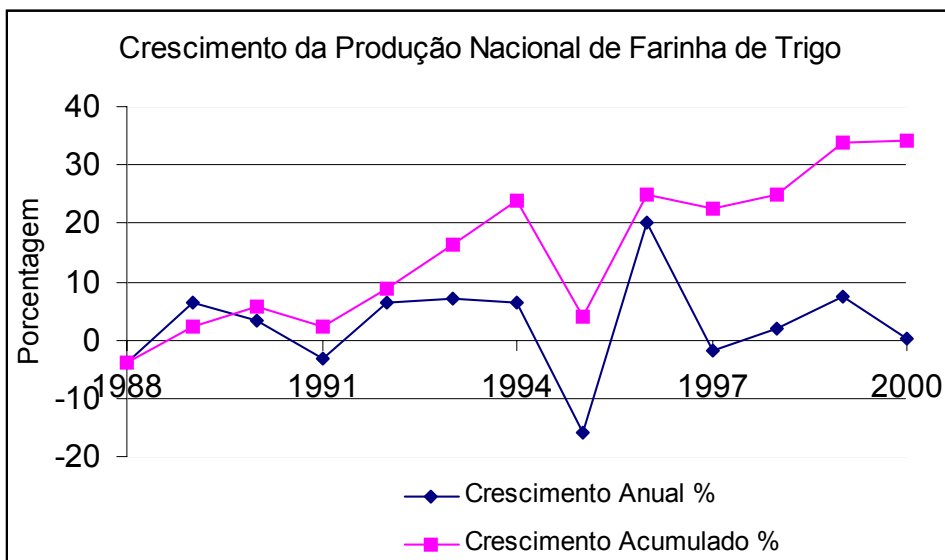
Acompanhe os gráficos seguintes gerados a partir do quadro anterior:

Figura 11 - Produção nacional de farinha de trigo



Fonte: gerado a partir dos dados da ABITRIGO. In: Trigonet, 2001

Figura 12 - Crescimento da produção nacional de farinha de trigo



Fonte: gerado a partir dos dados da ABITRIGO. In: Trigonet, 2001

Segundo Silva (1992.In: Bruns et al., 1999) o setor moageiro de trigo, economicamente, é oligopólio concentrado, sendo que treze grupos econômicos são responsáveis por 59% da capacidade total de moagem em 1987.

Ainda segundo a ABITRIGO (In: TRIGONET, 2001), há predominância na concentração de moinhos que processam o trigo em farinha e derivados nos Estados sulinos do país. Todavia,

há um contraste, visto que nesta região há forte participação de pequenos moinhos, principalmente no interior dos estados (ver tabela seguinte) e segundo Bruns et al. (p. 104, 1999) “os pequenos moinhos, apesar de sua expressão numérica, exercem um papel residual na produção de farinha”.

Além disso, o Sudeste detém 14% dos moinhos com 45% da capacidade moageira e deve-se considerar que 15% da capacidade de moagem está localizada em cidades portuárias e 30% a distância de 100 km. dos portos (Bruns et al, 1999).

Tabela 4 - Distribuição absoluta dos moinhos por classe de capacidade de moagem, segundo regiões em 1987.

Regiões	Grupo de tamanho (t/24)		
	Até 110	110 a 500	Acima de 500
SC e RS	98	11	01
PR e SP	17	15	02
Nordeste	01	10	01
Centro-Oeste	01	02	05
RJ	-	02	03
ES e MG	-	03	03
Norte	-	04	02

Fonte: IPEA 1994.In: Bruns et al, p. 105, 1999

### 8. 3. 2 - Massas Alimentícias

A seguinte definição de massas alimentícias é encontrada no programa de novos empresários do Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI, p.1, 1989) de Minas Gerais: “mistura de material proveniente do trigo (farinha ou semolina) e água, não fermentada, salgadas ou arejadas, amassadas a frio ou a quente, com ou sem adição de outras substâncias permitidas, como ovos, vegetais, corantes e aromatizantes”.

Segundo a ABIMA – Associação Brasileira de Industrias de Massas Alimentícias – em estudo realizado sobre o perfil do mercado nacional, detalha-se que o setor sofre influências da globalização e do plano real nos seguintes aspectos:

Quadro 50 – Eventos e Consequências

<b>Evento</b>	<b>Consequência</b>
Fenômeno da Globalização – início de 90	Liberalização da comercialização do trigo, obrigando o setor a buscar produtividade em razão da nova ordem competitiva.
Plano Real – meados de 94	Recuperação da renda com conseqüente aumento de consumo e migração para produtos de maior valor agregado

Fonte: ABIMA, 2001a.

Entretanto, o efeito combinado é sentido por meio de pressões estruturais na indústria com destaque para os investimentos em tecnologias de alta produtividade, o que propicia a modernização e profissionalização dos pastifícios com ênfase no desenvolvimento de novos produtos com melhor qualidade e valor agregado (ABIMA, 2001a).

Segundo o SIMABESP – Sindicato das Indústrias de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo (2001), o setor de massas alimentícias após haver registrado crescimento contínuo de produção desde 1994 desaquece durante o último biênio - 1999/2000, quando a produção anual se estabiliza em 948 mil toneladas. O consumo per capita também se mantém na faixa de 5,7 kg/ano. O macarrão do tipo comum é o único a apresentar crescimento de 19% nas vendas em 2000, o que demonstra a opção do consumidor por produtos de menor preço.

Tabela 5 – Perfil do Setor de Massas Alimentícias

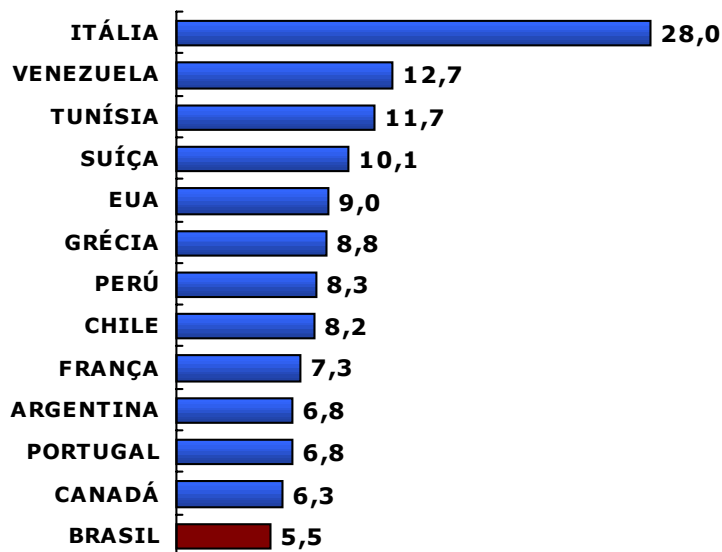
	Perfil do Setor de Massas Alimentícias					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Produção e Venda (em mil ton.)	769	816	856	929	948	948
Taxa de Crescimento	6,8%	6,1%	4,9%	8,5%	2,0%	0%
Consumo per capita (Kg/ano)	4,9	5,2	5,4	5,9	5,7	5,7
Preço médio (Kg/R\$)	1,18	1,23	1,30	1,35	1,36	1,37
Faturamento Brasil (em milhões de reais)	907	1.003	1.110	1.250	1.280	1.290
Massas Instantâneas (em ton.)	-	-	78.256	90.854	88.000	81.000

Fonte: SIMABESP, 2001



A respeito do consumo de massas alimentícias per capita (apenas para o ano de 2000 - os dados da SIMABESP se refere ao biênio 1999-2000) o Brasil apresenta expectativa de consumir 5,5 Kgs de massas, ficando desta maneira na 13º posição do ranking feito pela UN.I.P. (In: ABIMA, 2001b)

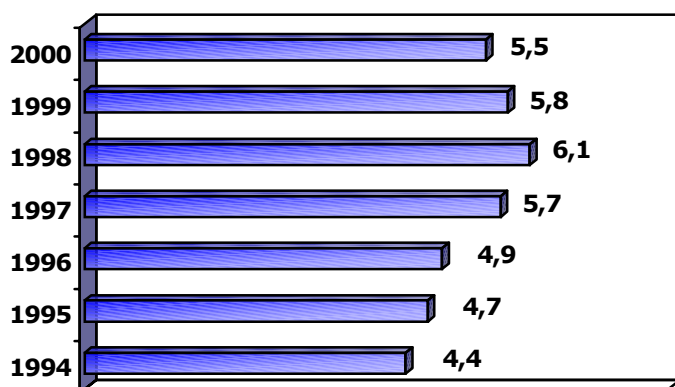
Figura 13 - Estimativa de Consumo Kg *Per-Capita*/Ano no Mundo



Fonte: baseado nos dados da UN.I.PI (2000), In: ABIMA, 2001b

E a oscilação de consumo (figura seguinte) mostra uma certa retração do consumo per capita, ainda que o crescimento seja significativo em apenas seis anos.

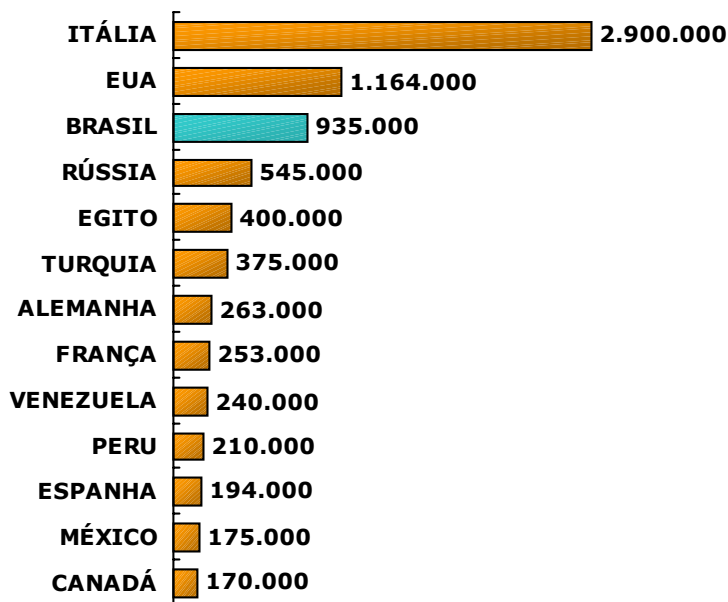
Figura 14 - Oscilações do consumo per capita (g./ano) no Brasil



Fonte: ABIMA, 2001b.

Entretanto, apesar da estimativa de consumo per capita seja relativamente pequeno, o Brasil é o terceiro país produtor de massas alimentícias do mundo. Apenas Itália e Estados Unidos superam a produção nacional (ABIMA, 2001b). Veja gráfico seguinte:

Figura 15 – Estimativa de produção mundial de massas alimentícias (Tonelada/ano)



Fonte: UN.I.P.I. (2000), In: ABIMA, 2001b.

Todavia, as exportações realizadas pelo Brasil no setor de massas alimentícias é pequena se comparada com a importação. O país depende, principalmente, de massas italianas, americanas, argentinas, enquanto que se exporta para o Paraguai e Uruguai, em destaque. Veja os quadros comparativos e o gráfico seguinte:

Tabela 6 - Comparação entre importação e exportação de massas alimentícias

Importação		Exportação	
Ano	Volume (ton.)	Ano	Volume (ton.)
1997	26.077	1997	1.440
1998	28.679	1998	1.430
1999	20.498	1999	1.335

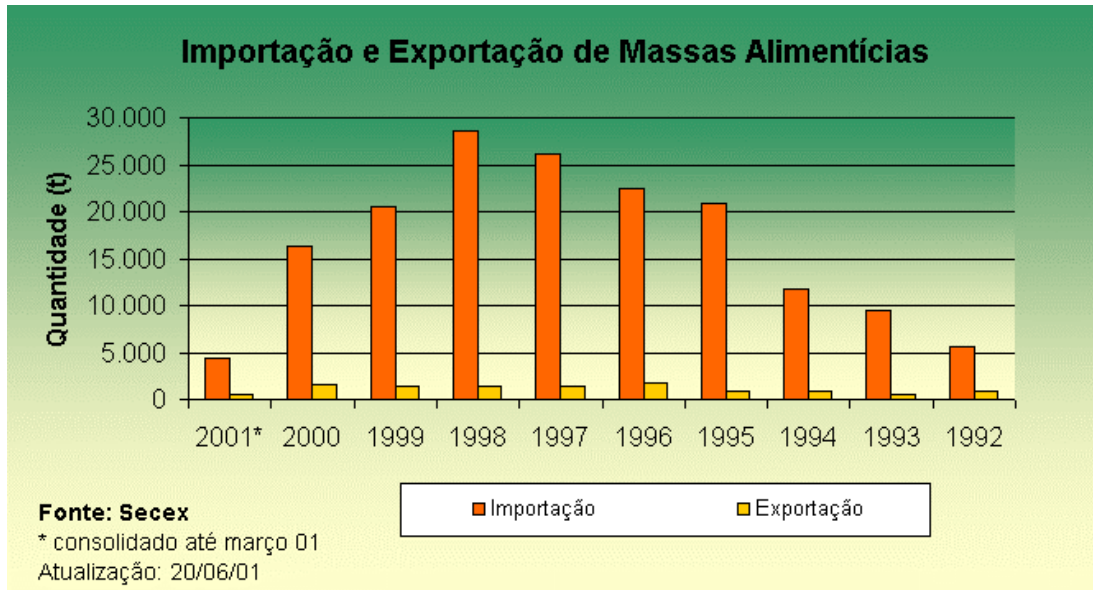
2000	16.293	2000	1.546
2001	3.884	2001	372

Fonte: ABIMA 2001a (baseado na SECEX/DECEX)

\* Até mar/01

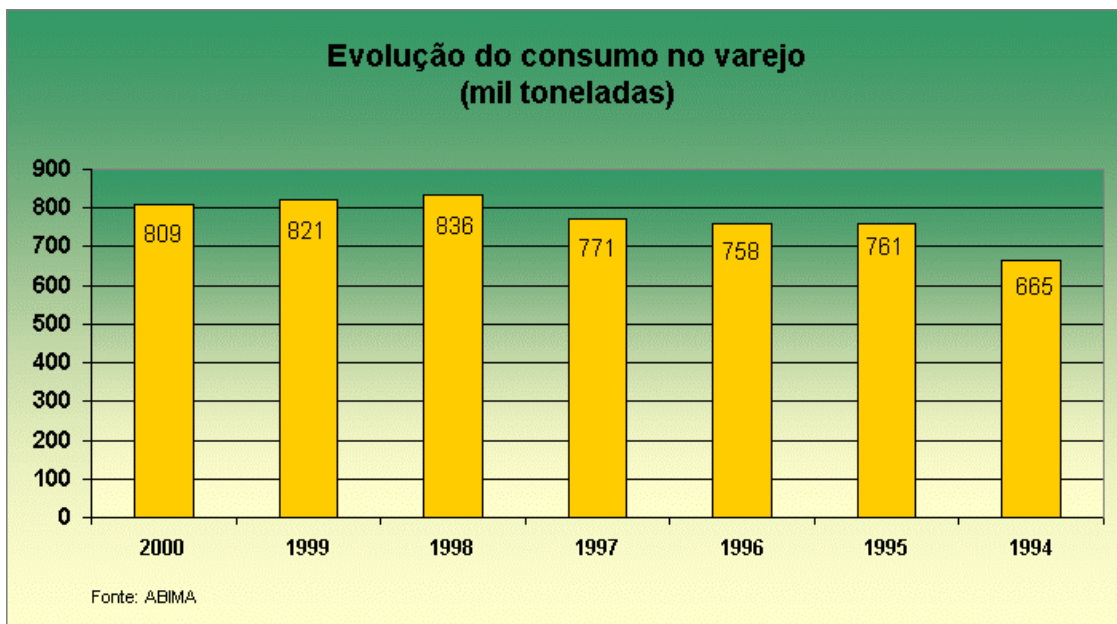
Há oscilações referentes a importação de massas alimentícias, sendo que a exportação não apresenta variações acentuadas.

Figura 16 - Importação e exportação de massas alimentícias



Referentes ao consumo interno, o varejo brasileiro apresenta diminuição de consumo nestes dois últimos anos, sendo que registra-se outra leve queda, em 1996, também.

Figura 17 - Evolução do consumo no varejo



A classificação das massas alimentícias é feita por meio de vários critérios (INDI, 1989; ABIMA, 2002), sendo os mais comuns: o teor de umidade, formato da massa, processo de fabricação e os ingredientes.

Quanto ao teor de umidade, as massas alimentícias são classificadas em secas ou frescas. Segundo o INDI (1989), massas frescas são aquelas que são submetidas a processos parciais de secagem, enquanto que as secas sofrem processos de secagem que a deixam com teor de umidade entre 12 a 13%.

Em relação ao processo de fabricação, as massas podem ser extrudadas ou cilindradas. As primeiras passam por máquina extrusora que lhe confere aparência sólida, como o espaguete, ou deixa-lhe oca, como é o caso da concha ou caramujo. Por sua vez, massas cilindradas passam por cilindros antes de serem cortadas. É o caso do talharim. Massas cilindradas costumam ser mais leves e menos compactadas do que as extrudadas.

Massas alimentícias têm, ainda, como critério de classificação o seu formato. São três as subdivisões dadas pela Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI, 1989): massa comprida ou longa (exemplos: espaguete, talharim), massa curta (exemplos: Ave-Maria, concha) e massinha (exemplos: tipo chumbinho, alfabeto, estrelinha). E a respeito dos ingredientes, o quadro seguinte resume os principais tipos de macarrão obtidos com ingredientes diferentes:

Quadro 51 - Tipos de macarrão por ingrediente

<b>Macarrão</b>	<b>Descrição</b> <b>É elaborado com...</b>
Macarrão de Sêmola	Farinha de trigo especial e, portanto, resulta num produto mais claro
Macarrão com Ovos	Adição de três ovos por quilo de farinha.
Macarrão Comum	Farinha de trigo e água, resultando num produto de preço mais acessível.
Macarrão Caseiro	De forma artesanal através da qual a massa é laminada, apresentando maior O porosidade e absorção do molho.
Macarrão Grano Duro	Trigo especial chamado trigo durum ou grano duro. O Macarrão do tipo Grano Duro fica naturalmente al dente, ou seja, soltinho, porém consistente e- ideal para a boa mastigação.
Macarrão Integral	Farinha de trigo integral e contém mais fibra em sua composição. Ideal para pessoas que necessitam de dietas especiais e acompanhamento de nutricionistas.

Fonte: ABIMA, 2002.

### 8. 3. 3 - Biscoitos

Segundo a SIMABESP (2001b), o país representa o segundo maior produtor mundial em volume de produção de biscoitos (doces e salgados) e perde apenas para os Estados Unidos. No Brasil há 533 indústrias que se dedicam à produção de biscoitos, sendo 213 instaladas no Estado de São Paulo. Após o "boom" de crescimento do plano Real, quando se atinge a taxa de crescimento de 23% em 1995, há estabilização do consumo per capita na faixa de 6,4% em 1998. Embora o Brasil seja um grande produtor de biscoitos, seu consumo per capita (Kg/ano) não é um dos mais expressivos (apesar do crescimento). Em 1999, o Brasil consta na 13ª posição com consumo de per capita de 6,6 e num ranking dominado pela Bélgica, cujo consumo per capita anual é de 16,1Kg. E em 2000 o setor de biscoitos registra retração nas vendas e encerra o ano com queda de 7%. (SIMABESP, 2001b)

A tabela seguinte mostra resumo do setor de biscoitos de 1995 a 2000:

Tabela 7 – Perfil do setor de biscoitos em vários anos

	Perfil do setor de biscoitos					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Produção e vendas (em mil ton.)	850	952	1.003	1.068	1.089	1.012
Taxa de Crescimento	23%	12%	5,3%	6,4%	2%	-7%
Consumo per capita (Kg/ano)	5,5	6,0	6,3	6,7	6,6	6,1
Preço médio (Kg/R\$)	2,15	2,25	2,35	2,57	2,59	2,78
<b>Faturamento Brasil (em milhões de R\$)</b>	<b>1.8</b>	<b>2.1</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>

Fonte: SIMABESP, 2001b.

Ademais, os biscoitos são classificados em nacionais e estrangeiros. Biscoitos nacionais representam 99% do segmento no ano de 2000. Dentre os biscoitos nacionais o domínio é dos biscoitos doces que representam 69,1%.(SIMABESP, 2001d). Outra maneira de observar o segmentos de biscoitos é feito por meio da classe de biscoito, ou seja, recheados, amanteigados, wafers, entre outros. A participação de mercado de cada classe de biscoito, nos anos de 1998 e 2000, consta na tabela seguinte:

Tabela 8 – Segmentação de Biscoitos

<b>Tipo</b>	<b>1998</b>	<b>200</b>
Recheados	29,5%	30,8%
Cream cracker/Água e sal	23,8%	22,6%
Amanteigados	20,5%	16%
Maria/maisena	10,3%	10,6%
Wafer	7,1%	7%
Salgadinhos	6,2%	4,8%
Outros	2,6%	1,9%

Fonte: SIMABESP, 2001d.

Por fim, pode-se segmentar o mercado de biscoito por meio dos pesos dos pacotes. Para o ano de 2000, pacotes de biscoito de 200 gramas representam 57,6% do mercado, enquanto que o de 500 gramas 34,2%. Pacotes com pesos superiores a meio quilo representam 4,6% e pacotes de 100 gramas apenas 3,6% (SIMABESP, 2001d).