

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**KÊNIA NANDI LEANDRO**

**OS DESAFIOS PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO DE PRODUTOS DE LIMPEZA SÃO PAULO, LOCALIZADA NO SUL  
DE SANTA CATARINA APLICANDO O MODELO VRIO**

**CRICIÚMA**

**2013**

**KÊNIA NANDI LEANDRO**

**OS DESAFIOS PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO DE PRODUTOS DE LIMPEZA SÃO PAULO, LOCALIZADA NO SUL  
DE SANTA CATARINA APLICANDO O MODELO VRIO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Wagner Blauth

**CRICIÚMA**

**2013**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu esposo, minha família e aos meus amigos, em especial ao Gilmar e a Daiani, que tanto me apoiaram na construção do estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a Nossa Senhora, primeiramente, por estarem acima de tudo. Agradeço pela oportunidade de estar conseguindo realizar um sonho, pela força que obtive para enfrentar todas as dificuldades encontradas ao longo desta caminhada. Foram anos difíceis, mas minha fé no poder superior não me deixou desistir.

Agradeço ao meu esposo, que tanto me ajudou nesta fase acadêmica, onde tempo é o que menos tenho para dar a devida atenção a ele e ao lar, por isso, agradeço imensamente sua compreensão, seu amor, sua colaboração e apoio que foram, e são, essenciais para mim.

Agradeço a minha família que foi a base de minha educação. Serei eternamente grata pelo amor, dedicação, atenção e carinho que sempre recebo de todos. Em especial agradeço minha mãe e minha irmã que me ajudaram de todas as formas que puderam para me ver conquistando este sonho, sempre acreditando em meu potencial. Ao meu pai pelo bom exemplo de força e coragem que temos que ter na vida para enfrentar qualquer obstáculo, por mais impossível que possa parecer. A vó Lourdinha que tanto irradia nossos corações com sua determinação e alegria.

Agradeço aos meus amigos Gilmar e Daiani, sem o apoio de vocês não seria possível a realização deste trabalho. Vocês foram fundamentais para elaboração deste estudo. Não posso deixar de agradecer aos amigos que fiz na universidade, que estiveram na caminhada comigo, em especial a Vivi e Mari, sempre dividindo comigo os momentos vividos na faculdade.

Agradeço ao meu professor e orientador Wagner Blauth que me guiou para o caminho correto a seguir. Obrigada pelos ensinamentos, atenção e pela confiança depositada em mim para a conclusão deste estudo.

Enfim, agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha história, sem o ensinamento de cada um de vocês eu não conseguiria concluir esta etapa da minha vida.

Muito Obrigada!

**“O tamanho da empresa diz muito pouco sobre a qualidade de suas idéias e seu potencial de se tornar um “ídolo” competitivo no futuro”**

**(Robert H. Hayes)**

## RESUMO

LEANDRO, Kênia Nandi. **Os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, localizada no sul de Santa Catarina aplicando o modelo VRIO**. 2013. 67 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente estudo aborda os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, através da aplicação do modelo VRIO. Diante da questão levantada o objetivo foi de identificar e medir os indicadores dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros da empresa, e aplicar o modelo VRIO para desvendar as implicações competitivas de cada indicador, podendo assim analisar os efeitos de cada um deles sobre a empresa. A metodologia utilizada para se alcançar os objetivos, quanto aos fins, classificou-se como exploratória e descritiva, onde se fez uma intensa pesquisa bibliográfica, estudo de caso e a realização da pesquisa de campo. A coleta de dados se deu através de entrevistas e da aplicação de um formulário aos colaboradores da organização. Após as análises dos resultados chegou-se a conclusão de que a empresa possui um forte potencial competitivo, porém, deverá trabalhar para a melhoria dos indicadores que apresentaram paridade competitiva e vantagem temporária, a fim de melhorar o desempenho destes, e manter os que apresentaram vantagem competitiva sustentável. Constatou-se que todos os indicadores contribuem para a vantagem competitiva, pois ela tem sua origem em cada atividade realizada. Portanto, se percebeu que a vantagem bem difundida dentro da organização, tornará difícil para o concorrente identificar onde exatamente está a conquista do diferencial competitivo. Por fim pode-se afirmar que a empresa deverá elaborar estratégias para manter-se a frente de seus concorrentes diretos e estar preparada para enfrentar um novo cenário de concorrência a medida que for crescendo.

**Palavras-chave:** Indústria de Produtos de Limpeza. Competitividade. Vantagem Competitiva. Modelo VRIO.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ambiente externo .....	17
Figura 2 - Cadeia de valores .....	25
Figura 3 – O sistema de valores em uma indústria .....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses básicas do modelo de competição perfeita .....	16
Tabela 2 – Decisões estruturais .....	52



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo VRIO .....	27
Quadro 2 – Relação do modelo VRIO com as forças e fraquezas organizacionais ..	28
Quadro 3 - Recursos de Capital Físico .....	43
Quadro 4 - Recursos de Capital Humano .....	44
Quadro 5 - Recursos de Capital Organizacional .....	46
Quadro 6 - Recursos de Capital Financeiro .....	47
Quadro 7 – Modelo VRIO .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ABIPLA** – Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins

**ABIQUM** – Associação Brasileira da Indústria Química

**ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

**ECD** – Estrutura, Conduta e Desempenho

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**FGV** – Fundação Getúlio Vargas

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 COMPETITIVIDADE .....	15
2.2 AMBIENTE COMPETITIVO .....	17
2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	20
2.4 O MODELO VRIO .....	23
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	29
2.6 VANTAGEM COMPETITIVA EM MANUFATURA .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO.....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	39
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	40
4.1 EMPRESA E SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.2 RECURSOS DE CAPITAL FÍSICO.....	42
4.3 RECURSOS DE CAPITAL HUMANO.....	44
4.4 RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	45
4.5 RECURSOS DE CAPITAL FINANCEIRO.....	47
4.6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO VRIO .....	48
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
<b>APÊNDICE</b> .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Os indicadores da indústria química mostram que este é um dos maiores setores industriais a nível mundial. No Brasil, é um dos mais importantes e dinâmicos setores da economia, é o segundo maior setor da indústria de transformação, com crescimento econômico projetado que indicam um potencial de investimentos em nova capacidade da ordem de US\$ 167 bilhões, até 2020 (GALEMBECK, 2007; ABIQUIM, 2010).

A Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) registra cerca de 1.500 produtos químicos produzidos em escala industrial, que atendem vários setores, dentre eles, os fabricantes de produtos de higiene e limpeza. Segundo levantamento realizado pela Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins (ABIPLA) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a indústria de produtos de limpeza mantém o crescimento de dois a três pontos percentuais acima do PIB e a expectativa é de que continue assim, baseado no aumento do poder aquisitivo, investimentos em habitação e a conscientização da importância dos produtos de limpeza para a saúde da população (ABIQUIM, 2010; ABIPLA, 2012).

A opção de compra para o consumidor é grande tornando como principal característica do setor a elevada concorrência, ou seja, há muitas empresas disputando a preferência do consumidor. Porém é um negócio promissor por possuir atividades de simples execução e de produtos que não sofrem sazonalidade e impactam em todas as classes sociais. Aumentar a competitividade de uma indústria em um setor como este, exige um profundo conhecimento sobre os fatores geradores de vantagem competitiva, portanto identificar os desafios a serem enfrentados é o objetivo geral deste estudo, que com a aplicação do modelo VRIO se chega as implicações competitivas de cada recurso da empresa (MORGAN, 2011; ABIPLA, 2012).

O empreendedor precisa estar atento à sua competitividade, pois enfrentará inclusive um grande problema do mercado de limpeza que é a concorrência desleal dos fabricantes ilegais. Conhecer cada indicador referente aos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros da empresa e sua aplicabilidade, proporciona ferramentas para a elaboração de estratégias visando

maior competitividade para a indústria (SEBRAE, 2013; BARNEY; HESTERLY, 2007).

O presente trabalho proporciona a identificação dos fatores que levam a vantagem competitiva para a Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, bem como suas implicações competitivas. O estudo está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo será apresentada a fundamentação teórica, realizada através de uma intensa pesquisa bibliográfica dos temas envolvidos, que serviram de base para a elaboração do estudo. No terceiro capítulo o leitor encontrará todos os procedimentos realizados para se alcançar o objetivo proposto da pesquisa e em sequência, no quarto capítulo, se darão as análises dos dados obtidos durante todo o processo de construção. Por fim, no quinto capítulo, estão as considerações finais da acadêmica sobre o estudo realizado.

Este estudo teve por objetivo identificar os desafios para aumentar a competitividade de uma Indústria de Produtos de Limpeza localizada no Sul de Santa Catarina aplicando o modelo de VRIO.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, iniciou sua atividade em 1963 com a fabricação de sabão em barras. Vendia pelo método porta a porta, conseguindo assim alcançar o sucesso na região de atuação, tornando-se bem conceituada naquela localidade, porém foi somente em 1983 que a empresa foi registrada. Após 30 anos, devido à má gestão, entrou em falência.

Em 1994 a Indústria foi vendida, os novos gestores continuaram com a fabricação do mesmo sabão e resolveram inovar começando a explorar outros segmentos dentro do setor. Foi então que iniciaram com a fabricação de detergentes, amaciantes, cloro, entre outros. Após 14 anos, os administradores avaliando o baixo retorno de investimentos, tomaram a decisão de vender a Indústria de Produtos de Limpeza.

Em 2008 a indústria ficou sob os comandos de um novo administrador que estava interessado em investir no setor. Essa nova gestão durou apenas 5 anos, sendo vendida em janeiro de 2013 aos atuais sócios que viram no ramo de produtos de limpeza uma oportunidade de investimento e crescimento profissional.

Esta nova gestão começou suas atividades em fevereiro de 2013. Atualmente a empresa possui oito colaboradores, que são distribuídos da seguinte forma: dois na área administrativa e seis na produção, inclusive os sócios. Na linha de produção contam com mais de 50 variedades de produtos incluindo produtos especiais para a linha automotiva, a fim de atender a demanda e aumentar a competitividade.

Os sócios planejam o crescimento da empresa para 2014, quando irá mudar-se para as novas instalações, e para os próximos anos pretende estar atuante em todo o sul do país, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos. Porém, para alcançar seu objetivo terá que enfrentar a elevada concorrência que é uma das principais características do setor de produtos de limpeza. Portanto, é importante conhecer cada fator gerador de vantagem competitiva (MORGAN, 2011).

Sendo assim questiona-se: Quais os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, localizada no Sul de Santa Catarina, aplicando o modelo VRIO?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar os desafios para aumentar a competitividade de uma Indústria de Produtos de Limpeza localizada no Sul de Santa Catarina aplicando o modelo VRIO.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a empresa e sua estrutura organizacional;
- b) Identificar e medir os recursos de capital físico;
- c) Identificar e medir os recursos de capital humano;
- d) Identificar e medir os recursos de capital organizacional;
- e) Identificar e medir os recursos de capital financeiro;
- f) Aplicar e analisar os resultados do modelo VRIO.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo teve como objetivo identificar os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, localizada no Sul de Santa Catarina, através da aplicação do modelo VRIO. Foram realizadas pesquisas de caráter quanti-qualitativo a fim de identificar e medir as variáveis dos recursos de capital físico, humano, organizacional e financeiro da empresa e aplicar o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007), para identificar as implicações competitivas de cada indicador.

Esta pesquisa foi importante para o enriquecimento do conhecimento acadêmico sobre a indústria de produtos de limpeza, o setor, a competitividade, as estratégias competitivas e a aplicabilidade do modelo VRIO para analisar as implicações competitivas dos fatores. Foi importante para a empresa, pois a pesquisa possibilitou a identificação dos desafios para aumentar sua vantagem e conhecer o quão competitivo é cada indicador, inclusive, obtiveram informações que certamente ajudarão em seu planejamento estratégico e, conseqüentemente, no aumento da competitividade da organização. Tal estudo contribuirá para o aprendizado de todos os interessados sobre a competitividade no setor de produtos de limpeza, um mercado disputado por muitos, que competem pela preferência dos clientes.

O momento da realização desta pesquisa foi oportuno, pois com o aumento no consumo dos produtos de limpeza, o setor vem se tornando cada vez mais competitivo. No cenário em que vivemos hoje a competitividade é um grande desafio, e este fator é uma constante em praticamente todos os setores. Portanto, é necessário a empresa compreender as variáveis dos recursos que lhe proporcionam vantagens e quão valioso, raro e difícil de imitar é cada qual, assim poderá elaborar estratégias para alcançar o sucesso desejado.

Para realização deste estudo a acadêmica obteve a autorização dos sócios da empresa, que estiveram sempre disponíveis para responder, tanto as entrevistas, quanto a dúvidas que surgiram durante o processo de construção do estudo. A acadêmica obteve acesso a todos os dados e informações que se fizeram necessárias. Os custos com este estudo foram todos de responsabilidade da pesquisadora, bem como o cumprimento do cronograma estabelecido pelo curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da UNESC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca de ampliar o conhecimento quanto à competitividade entre as organizações, compreender como uma empresa deve agir para alcançar a vantagem competitiva, faz-se a fundamentação teórica sobre os conceitos que serviram de base para pesquisa. Neste capítulo serão abordados os temas sobre competitividade, ambiente competitivo, estratégia competitiva, modelo VRIO, vantagem competitiva e vantagem competitiva em manufatura.

### 2.1 COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade pode ser dividido em duas formas. Na primeira é entendida como a capacidade que a empresa ou o setor tem de adquirir maiores fatias de mercado em um determinado período, compreendendo fatores mensuráveis como a eficiência na utilização dos recursos produtivos, a qualidade, a habilidade em servir o mercado e a capacidade de diferenciação. Neste primeiro conceito as necessidades do mercado irão direcionar as estratégias competitivas da indústria onde o indicador mais comum é o *market share*, ou seja, a participação de mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Na segunda visão a competitividade é entendida como eficiência de produção. A relação entre insumo e produto é que irá determinar o grau de competitividade da indústria, quanto maior for a eficiência da empresa em transformar os insumos em produtos, maior será o seu poder de competitividade. Neste conceito os indicadores mais comuns são os comparativos de custo, preço e coeficientes técnicos (BARNEY; HESTERLY, 2007; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Para Kupfer e Hasenclever (2002) nas teorias neoclássicas os modelos básicos de concorrência são os monopólios e a concorrência perfeita. O monopólio ocorre onde há somente um produtor no mercado e os consumidores não possuem alternativas de compras, sendo assim, o monopolista impõe os preços ao consumidor. Já a competição perfeita é aquela onde as indústrias fabricam produtos homogêneos, ou seja, produtos que atendem as mesmas necessidades dos clientes e as decisões são tomadas conforme o mercado demanda.



Segundo Porter (2004) em um setor de competição perfeita as manobras por posicionamento são desenfreadas e é de fácil entrada para novas empresas. Na tabela 1 estão descritas as hipóteses básicas que caracterizam o modelo de competição perfeita.

**Tabela 1 - Hipóteses básicas do modelo de competição perfeita**

---

**Hipóteses básicas do modelo de competição perfeita**

---

Hipótese 01: Grande número de empresas

Hipótese 02: Produto homogêneo

Hipótese 03: Livre entrada e saída de empresas

Hipótese 04: Maximização de lucros

Hipótese 05: Livre circulação da informação

Hipótese 06: Perfeita mobilidade dos fatores

---

Fonte: Adaptado de Kupfer e Hasenclever (2002)

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) neste tipo de competição há um grande número de empresas com produtos homogêneos que ofertam apenas uma pequena quantidade de tudo o que é vendido no mercado e cada uma delas é tomadora de preços. A fácil entrada e saída de empresas neste tipo de concorrência é uma das hipóteses da competição perfeita, pois por não existir barreiras facilita novos entrantes no negócio e também sua saída. A maximização dos lucros é vista como a quarta hipótese por ser este um dos objetivos das empresas, sendo assim quando um setor apresenta uma taxa de remuneração de capital acima do mercado acaba atraindo mais investimentos.

A livre circulação da informação, quinta hipótese, se refere aos fatores da informação sobre mão de obra, matéria prima e produção que não são monopolizados e circulam igualmente entre as empresas. última hipótese é a perfeita mobilidade dos fatores, ou seja, informações sem custos onde os compradores e vendedores possuem maiores oportunidades para explorarem o mercado. Dentre as hipóteses apresentadas o principal fator que determina o preço e a lucratividade está na facilidade ou dificuldade de novos entrantes no setor, pois quanto maior for a concorrência maior será a batalha por preço (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Em um estudo realizado por Souza e Vasconcelos (2000) sobre a competitividade como desafio para a indústria brasileira, através dos resultados obtidos, identificaram que os fatores competitivos que cercam uma organização

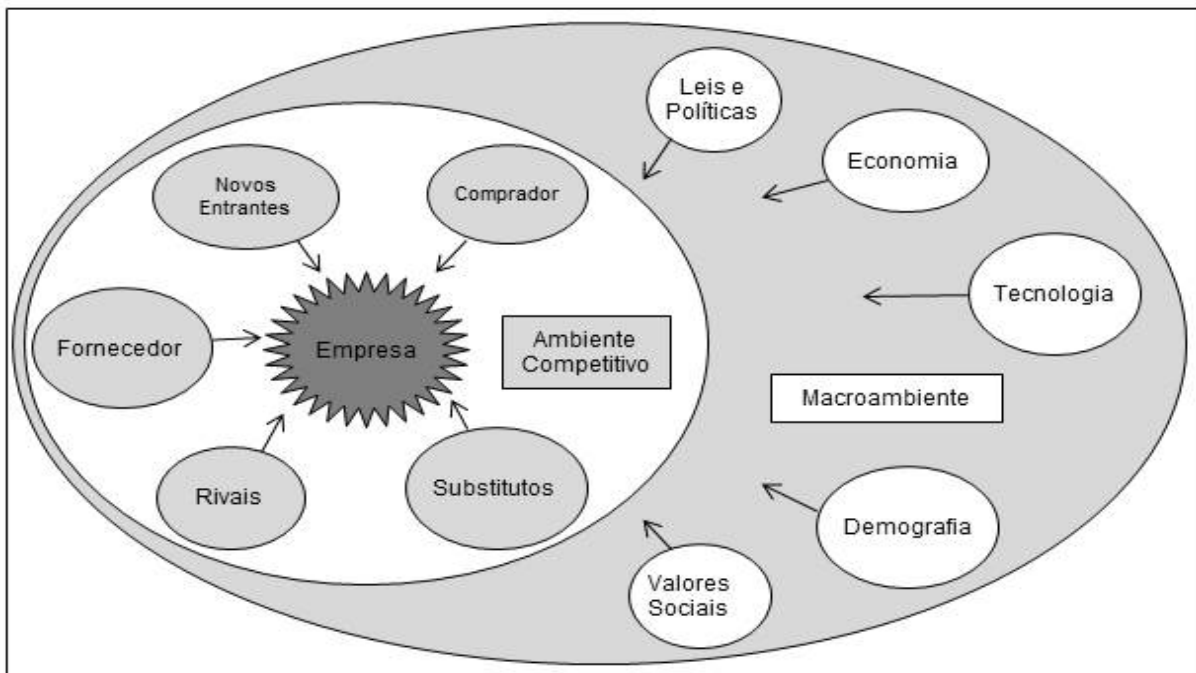
podem mudar ao longo do tempo fazendo-se necessário que as empresas avaliem e adotem sempre os ajustes necessários para manterem-se competitivas e assim consigam sobreviver.

## 2.2 AMBIENTE COMPETITIVO

As análises das ameaças e oportunidades que cercam uma organização, no presente ou no futuro, influenciam a empresa a atingir suas metas e iniciam-se com o entendimento do ambiente onde ela atua, pois a escolha estratégica depende da análise deste ambiente. Entendendo-se por ambiente externo da indústria todas as forças relevantes fora da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Este ambiente é composto pelo ambiente competitivo de uma organização e seu macroambiente. O ambiente competitivo segundo Bateman e Snell (2006, p. 47) é “o ambiente imediato em torno da empresa; inclui fornecedores, clientes, concorrentes e outros” e o macroambiente é “o ambiente mais geral; inclui governos, condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam as organizações”. Na figura 1 pode-se compreender melhor como é o ambiente externo de uma indústria.

Figura 1 - Ambiente externo



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006, p. 48)

A tecnologia é um dos fatores que compõe o macroambiente, é responsável tanto por criar oportunidades como pode oferecer ameaças. As mudanças tecnológicas proporcionam novas técnicas de produção, maneiras de administrar e comunicar-se, portanto as empresas que não investirem em tecnologia serão forçadas a repensarem suas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 51) a demografia corresponde as “mensurações das várias características das pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais”, ou seja, as tendências demográficas serão importantes para que a empresa identifique padrões de compra dos consumidores e clientes potenciais.

Os valores sociais são as crenças e normas que guiam o comportamento da sociedade, sendo muito importante para a empresa conhecer e entender as diferenças entre culturas, bem como a mudança cultural, pois isto pode ter um grande impacto para conseguir alcançar seus objetivos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Bateman e Snell (2006) o clima econômico determina a situação geral dos sistemas econômicos onde a empresa atua que pode ser afetado, inclusive, pela economia de diferentes países. Este ambiente afeta intensamente as indústrias e influencia nas escolhas estratégicas. As leis e regulamentações constituem-se de outro fator do macroambiente que podem prover oportunidades, mas também criar restrições e limitações estratégicas para as empresas. Este fator se refere ao sistema legal do negócio.

Segundo Barney e Hesterly (2007) entender o macroambiente faz com que a empresa seja capaz de identificar as ameaças e oportunidades, porém a análise deste ambiente só será eficaz acompanhada da análise do ambiente local da mesma. Para poder identificar melhor as ameaças e oportunidades de uma indústria foi desenvolvido o modelo de Estrutura Conduta e Desempenho (ECD). Este modelo analisa a estrutura do setor, conduta da empresa e seu desempenho. Esta análise visa identificar fatores como o número de empresas concorrentes, produtos homogêneos, custos de entrada e saída, estratégias da organização para alcançar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa.

Ferreira Junior e Gomes (2006) realizaram um estudo utilizando o Modelo ECD para avaliar os ajustamentos ocorridos no setor alimentício de massas e biscoitos no Brasil. Com o estudo chegaram ao resultado de um novo ambiente

competitivo do setor, apresentando a intensificação da concorrência que restringiu o poder das maiores empresas. Através deste modelo foi possível identificar como este segmento conseguiu se adequar as novas exigências dos consumidores, investindo em tecnologia e capacidade produtiva o que promoveu o aumento gradual de sua participação no mercado. Os resultados adquiridos traduziram-se em melhor desempenho econômico que proporcionou benefícios para a sociedade.

O modelo ECD também ofereceu informações úteis para a criação do modelo sobre as cinco forças de ameaças ambientais que é altamente aplicável para a identificação das ameaças do ambiente competitivo que será discutido adiante (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Porter (2004) a intensidade da concorrência na indústria inicia desde sua estrutura econômica e vai além do comportamento de seus concorrentes. O grau da concorrência depende das cinco forças competitivas que são: as empresas entrantes potenciais, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

As empresas entrantes potenciais são as novas indústrias que nascem com o desejo de ganhar uma fatia de mercado e recursos substanciais. Quando uma indústria apresenta lucros elevados novas empresas se estabelecem buscando compartilhar destes lucros, o que acarreta na redução de preços e que poderá afetar inclusive os custos dos envolvidos que podem aumentar. Esses fatores acabam reduzindo a rentabilidade da indústria (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Segundo Barney e Hesterly (2007) a ameaça de produtos ou serviços substitutos é aquela que gera a competição entre indústrias que fabricam produtos distintos, porém que desempenham a mesma função, classificando-se assim como substitutos e que podem tomar o lugar de produtos em um determinado setor que é o que acontece quando se apresenta superior ao anterior.

A ameaça dos compradores se refere ao poder de negociação destes e é uma das cinco forças, pois eles competem forçando os preços baixos, exigindo qualidade e até jogam os concorrentes um contra o outro visando maior rentabilidade para a empresa. Portanto, podem ser uma ameaça tentando obter lucros econômicos significativos, principalmente quando podem comprar em outras fontes (PORTER, 2004).

Para Bateman e Snell (2006) o poder de negociação dos fornecedores é uma ameaça, pois dependendo do poder de negociação poderá sugar a rentabilidade de uma empresa. Um fornecedor poderoso é identificado quando há poucas fontes alternativas de suprimentos, assim ele possui maior flexibilidade para praticar preços mais altos ou até mesmo reduzir a qualidade dos bens e serviços. Também se torna uma ameaça quando este possui inúmeros compradores, então tenderá a não se importar muito com a satisfação de clientes menores. A escolha do fornecedor correto é muito importante, pois poderá afetar todo o processo de uma organização, inclusive clientes, e quanto mais intensa for a concorrência, mais difícil será repassar aumento para os consumidores.

A ameaça da rivalidade é a intensidade da competição entre os concorrentes diretos que poderá diminuir os lucros de uma organização. Essa rivalidade é percebida através de ações frequentes como a redução de preços, lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias acirradas e as reações rápidas às ações dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Porter (2004) essas cinco forças refletem que os concorrentes não são somente as indústrias que produzem o mesmo produto, mas também os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são de certa forma, concorrentes, pois interferem no grau de competitividade da empresa. Essas forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência. Identificando essas forças a indústria poderá avaliar seus pontos fortes e fracos e então partir para as estratégias competitivas, a fim de criar uma posição de defesa contra essas cinco forças e assim maximizar as características que a diferenciam de seus concorrentes. Quanto mais fracas forem as cinco forças, maiores serão as oportunidades para um melhor desempenho. O conhecimento dessas forças proporciona a organização pilares para a elaboração de estratégias e então a ação.

### 2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva pode ser definida como as estratégias de uma empresa para obter vantagens competitivas e encontrar uma posição na qual possa melhor se defender ou influenciar as forças do ambiente a seu favor (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007).

No estudo sobre estratégia competitiva em um setor de concorrência acirrada, Zilber e Lazarini (2008) comprovaram esta definição ao detectarem as adaptações realizadas pelas empresas para se adequarem ao novo cenário competitivo e assim conseguir sobreviver. Porém para isso tiveram que rever seus posicionamentos no mercado visando manter e aumentar a participação de forma duradoura e lucrativa.

Segundo Porter (2004) o lema da estratégia competitiva é ser diferente, saber escolher atividades que proporcionem um mix único de valores e perceber novas posições no mercado, podendo assim cativar os clientes já existentes e atrair novos clientes.

A atratividade de uma indústria é fundamental para a rentabilidade, por isso a estratégia competitiva deverá surgir da compreensão das regras da concorrência que estão englobadas nas cinco forças competitivas, citadas anteriormente. São elas que determinarão a habilidade das empresas em conseguirem retorno sobre os investimentos superior ao capital investido e proporcionarão uma visão sobre os pontos fortes e fracos da empresa fornecendo pilares para a elaboração da estratégia de ação (PORTER, 1989).

Martins e Laugeni (2003) afirmam que uma empresa poderá elaborar seu planejamento estratégico em áreas como: administrativa, financeira, *marketing* e manufatureira, que visam dar a empresa uma ou mais vantagens competitivas. Dentre as estratégias que poderão ser estabelecidas citam como exemplo a informatização, qualidade total, projeção da demanda e a robotização como estratégias para se conquistar um diferencial capaz de proporcionar vantagem competitiva.

Segundo Barney e Hesterly (2007) para alcançar a vantagem competitiva, a empresa precisa passar pelo processo de administração estratégica que se inicia com a criação da missão da empresa, onde se define o que a organização espera à longo prazo, ou seja, é a declaração de seus propósitos e valores. Tendo a missão definida a empresa irá definir seus objetivos, onde poderá medir e avaliar se está cumprindo com sua missão.

Para Porter (1989) existem três tipos de estratégias genéricas que poderão ser adotadas: estratégia de liderança nos custos, estratégia de diferenciação e o enfoque, cada qual possui um determinado caminho para o

alcance da vantagem competitiva e a indústria deverá escolher a qual pretende seguir.

A estratégia para liderança nos custos é aquela na qual a indústria parte para ser a líder em custos e para tal deverá explorar todas as fontes das vantagens neste quesito que variam conforme o segmento e estrutura da empresa. O líder em custo deverá estar atento quanto a qualidade e aos diferenciais de seus concorrentes para que esta liderança não se torne uma armadilha. Já a estratégia de diferenciação é aquela em que a empresa busca diferenciais únicos que podem ser no próprio produto, no sistema de entrega, nos métodos de *marketing* dentre vários fatores. A indústria que conseguir uma diferenciação e sustentá-la ficará acima da média, principalmente se seu preço ficar acima dos custos extras ao qual está sujeita por ser a única com determinado diferencial (PORTER, 1989).

Em um estudo de Saes (2007), que identificou as estratégias de diferenciação no café, o pesquisador comprovou que este tipo de estratégia visa evitar a concorrência de preço e o declínio da participação no total da cadeia produtiva. Porém o estudo mostra que quando a estratégia é de fácil disseminação faz com que o ganho no diferencial não perdure por longo tempo, mas por outro lado, o resultado apontou que as ações de diferenciação que fazem o consumidor perceber a importância do produtor no produto final se tornaram um diferencial único.

Outra estratégia genérica citada por Porter (1989) é o enfoque, onde a indústria deverá escolher um segmento, ou grupo de segmentos, dentro do setor ao qual pretende focar. Assim ela deverá aperfeiçoar suas estratégias para estes alvos criando enfoques nos custos ou na diferenciação, ou seja, ela irá se diferenciar dos demais concorrentes, criando estratégias específicas para atender seu segmento-alvo. Quando a empresa não se encaixa nas estratégias genéricas e não conseguir alcançar nenhuma delas, então não conseguirá obter vantagem competitiva, então para conseguir obter lucros atrativos necessitará que seus concorrentes também estejam na mesma situação, denominada por “meio termo”, ou possuir estrutura altamente favorável que absorva os resultados de estratégias mal elaboradas (PORTER, 1989).

## 2.4 O MODELO VRIO

O modelo de análise através do Valor, Raridade, Imitabilidade, e Organização (VRIO), fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR) da empresa. O VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades da organização como fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos de uma empresa são os ativos tangíveis e intangíveis e podem ser usados para criar e implantar estratégias. Já a capacidade é o subconjunto dos recursos, permitindo a empresa aproveitar por completo os recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos e capacidades são divididos em quatro categorias que são: financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Cada categoria é conceituada por Barney e Hesterly (2007) como:

- a) *Recursos financeiros*: todo o tipo de dinheiro que a empresa utiliza para criar e implantar estratégias;
- b) *Recursos físicos*: dizem respeito a tecnologia física que a organização possui;
- c) *Recursos humanos*: são vistos como recursos individuais, ou seja, a importância de cada colaborador visto como essencial para obter sucesso, incluindo treinamentos, experiências, inteligência, etc;
- d) *Recursos organizacionais*: diferentemente dos recursos individuais, este é em grupo, incluindo sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a relação entre os grupos dentro da empresa e em seu ambiente.

Sant'ana, Machado e Toledo Filho (2012) realizaram um estudo sobre os recursos organizacionais que levam à vantagem competitiva no setor metalúrgico. Para analisar o grau de vantagem competitiva da empresa, denominada Alfa, aplicaram o modelo VRIO. O estudo demonstrou que dos recursos explorados pela empresa existem os do tipo físico, humano, financeiro e organizacional que levam a uma vantagem, porém nem sempre ela é sustentável. Os autores concluíram que o estudo do VBR para prover vantagem competitiva sustentável ainda pode evoluir e contribuir para que as empresas saibam desempenhar, identificar e alocar melhor



seus recursos servindo como referência no direcionamento estratégico da organização.

Para Barney e Hesterly (2007) com a VBR pode-se desenvolver ferramentas para analisar os recursos e capacidades que uma empresa possui e identificar suas forças e fraquezas internas, bem como o potencial a fim de gerar vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007, p. 66) afirmam que:

“A principal ferramenta para se conduzir essa análise interna é chamada de modelo VRIO. O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que você deve levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização”.

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2007, p.67) as questões do modelo VRIO são:

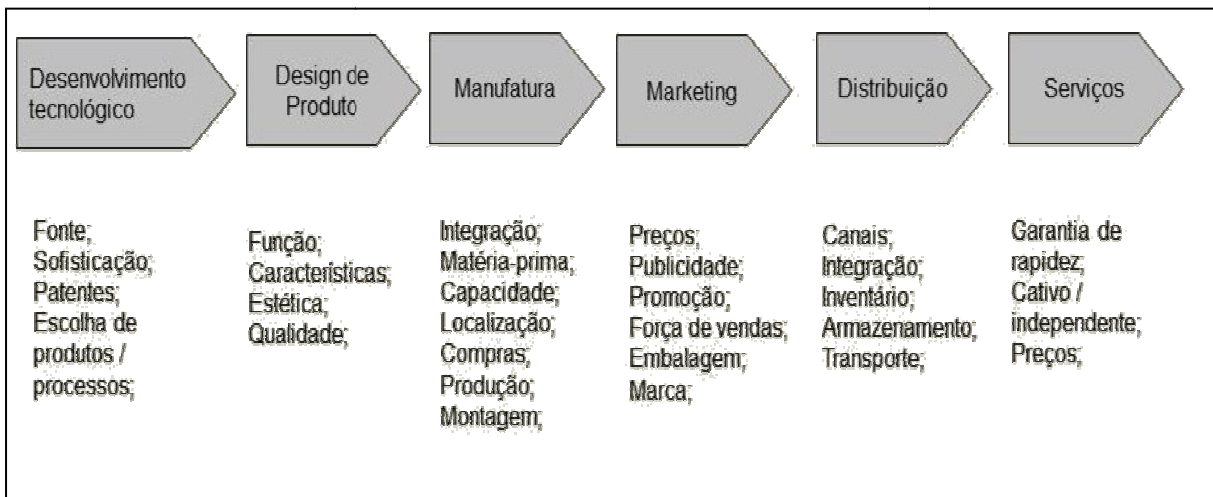
- 1) **A questão do valor:** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- 2) **A questão da raridade:** O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- 3) **A questão da imitabilidade:** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- 4) **A questão da organização:** As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Para aprofundar melhor na questão sobre o valor pode-se afirmar que caso a resposta de uma empresa para esta pergunta seja ‘sim’, então quer dizer que seus recursos e capacidades serão considerados como forças da organização. Caso contrário, se a resposta for ‘não’, serão considerados como fraquezas. Porém às vezes é difícil identificar se os recursos e capacidades permitem a exploração de oportunidades e, portanto, uma forma para a identificação é avaliar o impacto sobre as receitas e custos, já que se a empresa utilizar desses recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças irá apresentar receitas mais altas e custos mais baixos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para se conseguir identificar com clareza os recursos e capacidades potencialmente valiosos Barney e Hesterly (2007), propõem estudar a cadeia de valores da empresa, que são todas as atividades desde o desenvolvimento de produtos até sua comercialização e serviços, onde todas as etapas requerem

recursos e capacidades podendo a empresa escolher as atividades que mais vão se dedicar. Essas escolhas fazem com que empresas do mesmo setor tenham recursos e capacidades diferenciadas entre si. Na figura 2 apresenta-se um exemplo da cadeia de valores.

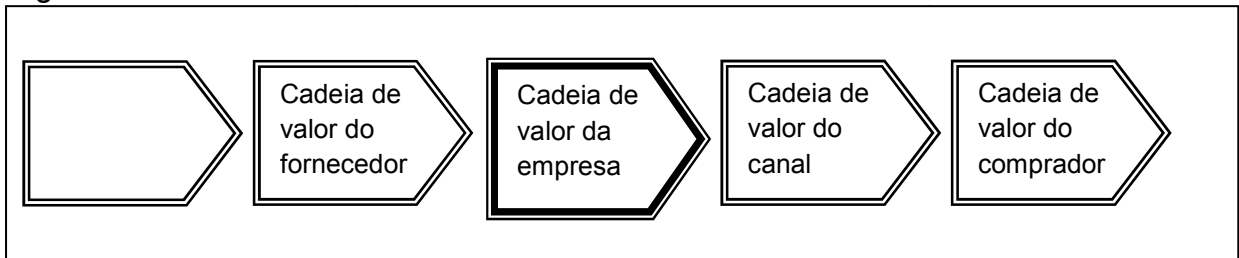
Figura 2 - Cadeia de valores



Fonte: Barney Hesterly (2007, p. 72)

Porter (1989), afirma que a cadeia de valores esta envolvida em uma corrente maior de atividades que são os sistemas de valores. Para se obter vantagem competitiva depende não somente da compreensão da cadeia de valores na empresa, como também do sistema de valores no geral que se inicia com os fornecedores dos insumos necessários passando pela cadeia de valor do canal seguindo assim para a cadeia de valores do comprador. Na figura 3 pode-se entender o sistema de valores.

Figura 3 – O sistema de valores em uma indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 32).

Segundo Barney e Hesterly (2007), com as atividades identificadas dentro da cadeia de valor a empresa poderá desenvolver forças e fraquezas dentro de

qualquer uma delas, ou em combinações, e identificar os recursos e capacidades que a empresa desenvolveu.

Para compreender a questão da raridade é necessário verificar se o recurso ou capacidade é, ou não, controlado por muitos concorrentes. Tende a se tornar vantagem competitiva aquele recurso que não for controlado por inúmeros concorrentes, a questão da raridade, porém ocorre que alguns recursos são essenciais para a empresa conseguir manter a paridade competitiva, ou seja, ser competitiva tanto quanto o concorrente e assim se manter no mercado e não ficar em desvantagem. Portanto o quão raro deverá ser o recurso ou capacidade irá depender de cada situação. Quando o recurso ou capacidade for único, ou em alguns casos possuir apenas um pequeno número de empresas que o possuem, poderá ser considerado raro e, portanto uma fonte potencial de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A questão da imitabilidade é a terceira, quando a empresa possui um recurso ou capacidade raro e valioso obterá certa vantagem competitiva, porém o grau de “dificuldade” para que outras empresas consigam imitar sua estratégia é que irá determinar se a vantagem será sustentável ou temporária. Existem quatro razões pelas quais se torna custosa a imitação e a primeira delas é a condição histórica única, ou seja, quando determinada empresa possui acesso a recursos mais baratos devido a sua posição no tempo e espaço como, por exemplo, o pioneirismo que dá mais créditos a empresa sendo custosa a imitação deste fator (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A segunda razão é a ambiguidade casual que ocorre quando os concorrentes não sabem ao certo qual o fator que proporciona vantagem competitiva para a empresa. A ambiguidade casual pode ocorrer quando a empresa possui suas fontes de vantagens amplamente difundidas entre as pessoas, localidades e processos tornando-se difíceis e caros de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A complexidade social é a terceira razão e ocorre quando a empresa possui recursos e capacidades que envolvem relacionamentos interpessoais, cultura, confiança, reputação com fornecedores e clientes, entre outros, tudo isso propicia vantagem competitiva e são custosos de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A quarta razão são as patentes, que podem ser fontes de vantagens competitivas, bem como aumentar o custo da imitação pelos concorrentes, mas isso

em alguns setores. O que ocorre é que por outro ângulo as patentes podem diminuir o custo da imitação, pois no pedido de patente a empresa é obrigada a revelar uma quantidade significativa de informações sobre o produto, então seus concorrentes conseguem imitar a tecnologia e aumentar a chance de substituição por tecnologias equivalentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A última questão do modelo VRIO é referente à organização, que conforme Barney e Hesterly (2007, p. 78), “o potencial de uma empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades”. Portanto, para que a empresa possa aproveitar seu potencial precisa estar organizada para explorar tais fatores. São muitos os componentes relevantes nesta questão, como a estrutura formal da empresa, o sistema de controle gerencial e as políticas de remuneração. Esses componentes são conhecidos como recursos e capacidades complementares, pois possuem capacidade limitada de gerar vantagens e combinado com outros fatores permitem a empresa aproveitar todo o seu potencial.

As quatro questões estudadas são agrupadas no modelo VRIO a fim de compreender o potencial de retorno da exploração dos recursos e capacidades, que estão relacionados com as forças e fraquezas de uma empresa. No quadro 1 apresenta-se a estrutura do modelo VRIO e a identificação das implicações competitivas dos fatores (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro 1 – Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 80)

O quadro 2 apresenta a avaliação a ser feita para a identificação dos fatores como forças ou fraquezas organizacionais.

Quadro 2 – Relação do modelo VRIO com as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela empresa?	Força ou fraqueza
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 80)

Caso o recurso ou capacidade não seja valioso, então ele não proporcionará nenhuma vantagem em implantar estratégias para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças. São denominados fraquezas e se forem explorados o resultado esperado é a desvantagem competitiva. Já se o recurso ou capacidade for valioso, mas não for raro, sua exploração proporcionará a paridade, ou seja, não trará vantagem, mas em contrapartida não estará em desvantagem, será uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quando o recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não é difícil de imitar, então têm-se a vantagem competitiva temporária, que poderá inclusive oferecer a vantagem do pioneirismo, que é quando a empresa é a primeira a explorar tal recurso, caracterizando-se como uma força organizacional com competência diferenciada. Caso a empresa tenha um recurso valioso, raro, custoso de imitar e o explora, conseguirá obter a vantagem competitiva sustentável e deixará seus concorrentes em desvantagem, esta é uma força organizacional com competência distintiva sustentável. Entende-se aqui a importância da questão sobre organização como um fator de ajuste no modelo por tentar tirar o máximo de vantagens dos recursos e capacidades da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo um estudo de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011), a aplicação do modelo VRIO proporcionou a identificação das fontes de recursos que tornaram as empresas, envolvidas na pesquisa, geradoras de vantagens competitivas e que apresentaram desempenho superior a seus concorrentes. Concluíram que nem todos os recursos precisam ser valiosos ou raros, eles precisam é contribuir para a empresa conseguir longevidade, capitalizar-se e gerar renda.

Gohr et. al (2011), aplicou o modelo VRIO no setor sucroalcooleiro e afirma que a pesquisa trouxe luz a assuntos que antes não eram abordados na organização e os resultados proporcionaram um direcionamento do foco na gestão estratégica. Concluíram que a identificação de recursos valiosos, raros e imitáveis na organização ofereceu oportunidades internas para a diversificação estratégica da empresa.

## 2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

De Brito e Britto (2012) em seu estudo sobre a vantagem competitiva, comprovam que ela é uma das principais explicações para os diferentes desempenhos apresentados por empresas do mesmo setor. A vantagem competitiva não é somente obter lucratividade superior e sim a criação de valor sobre o desempenho financeiro: lucratividade e crescimento na participação de mercado.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a empresa possui vantagem competitiva quando consegue criar um valor econômico maior que seus concorrentes, este valor é a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente na compra e que ultrapassa os custos de fabricação da empresa.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, a de liderança em custo e a diferenciação. A liderança nos custos é aquela em que a indústria foca em ser um produtor de baixo custo. A diferenciação é aquela onde a indústria seleciona atributos valorizados pelos compradores e cria um diferencial dos concorrentes, procurando ser única com tal requisito e assim atender singularmente as necessidades do consumidor (PORTER, 1989).

Para Bateman e Snell (2006) a chave para o sucesso de uma empresa é a vantagem competitiva que ela possui e até quando será sustentável, portanto para conseguir sobreviver e vencer ela precisa ter alguma vantagem sobre a concorrência e lucrar com isso. Dentre os fatores fundamentais para o sucesso estão a inovação, qualidade, velocidade e a competitividade em custos, podendo a organização escolher um ou mais fatores entre os quais pretende focar o ganho de vantagem ou até mesmo oferecer todas essas vantagens.

Porém medir essa vantagem competitiva não é uma tarefa fácil, visto que, depende da percepção do consumidor, tornando-se assim difícil de medir. Existem duas maneiras para a mensuração de vantagens, podendo ser através da

examinação do desempenho contábil ou através da avaliação do desempenho econômico (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os índices contábeis, que são os números retirados das demonstrações e que descrevem os aspectos de desempenho da empresa, servem para a avaliação do desempenho contábil. Para a avaliação dos índices, é necessário compará-lo com o nível padrão médio do setor ou, então, com o desempenho de outra empresa do mesmo setor. Porém, isto pode ser dificultado se a organização não utilizar os princípios de demonstração contábil ou quando utilizam princípios diferentes na geração dos demonstrativos. Já as medidas econômicas de vantagem competitiva são mais fáceis de calcular, pois ela compara o nível de retorno de uma empresa com seu custo de capital. Aqui existem duas categorias: a de dívida e a participação acionária, sendo a de dívida o capital de bancos e detentores de títulos de dívida, onde o custo da dívida são os juros que a empresa paga a esses fornecedores de capital. A participação acionária, por sua vez, é o capital de quem investe em ações na organização, o custo será a taxa a ser paga aos seus acionistas a fim de induzí-los a continuar investindo na empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Porter (1989), não se pode compreender a vantagem competitiva observando a empresa como um todo, pois ela tem origem nas diversas atividades desenvolvidas pela organização que contribuem para o posicionamento da indústria. Para a análise das fontes que contribuem para a vantagem o autor propõe a cadeia de valores como instrumento para tal, onde se pode compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

A empresa é repleta de atividades a serem executadas e que podem ser representadas usando-se a cadeia de valores e para isso é necessário defini-la. Para realizar esta definição é extremamente importante o conhecimento de todas as atividades praticadas pela indústria. Cada atividade emprega o seu valor através dos insumos adquiridos, mão de obra, inclusive da gerência e o uso da tecnologia empregada. As atividades de valor também utilizam e criam informações, assim como podem criar inclusive ativos financeiros. Podem ser divididas em primárias e atividades de apoio (PORTER, 1989).

As atividades primárias são as atividades que envolvem a criação do produto, a venda e o pós venda, e as atividades de apoio são aquelas que sustentam as primárias, ou seja, fornecendo os insumos, tecnologia, recursos

humanos dentre as demais funções da empresa. Portanto, dependendo do modo como cada atividade é realizada determinará o custo da organização. Dentro de cada uma dessas categorias existem três tipos de atividades, cada qual possui um papel diferente na vantagem competitiva e garantia de qualidade (PORTER, 1989).

As atividades diretas envolvem a criação do produto em si e o valor criado para o comprador, como exemplo cita-se a fabricação de peças, projetos do produto, operação de vendas, etc. As atividades indiretas são as que tornam possível a execução das tarefas diretas como, por exemplo, as programações, manutenções, administração de pesquisa entre outros. A garantia de qualidade são as atividades que garantem a qualidade dos produtos e das demais atividades que são: o monitoramento, a inspeção, a revisão, ajustes e reformas dentre outras (PORTER, 1989).

Segundo Bateman e Snell (2006) a qualidade é a excelência dos produtos incluindo a atração, confiabilidade e segurança em longo prazo, cada vez mais os clientes estão exigindo alta qualidade, ela pode ser medida em termos de desempenho, conformidade com padrões, durabilidade e estética.

Segundo Porter (2004) para poder identificar a vantagem competitiva é necessário definir a cadeia de valores e classificar todas as suas atividades em primárias ou de apoio, que ao fim formam um sistema de atividades interdependentes.

## 2.6 VANTAGEM COMPETITIVA EM MANUFATURA

Segundo Slack (1993) para se conquistar uma estratégia significativa é preciso que ela seja aplicada nas ações operacionais, o que concede a manufatura um papel importante, tanto direto como central, na obtenção da vantagem competitiva. Portanto, para se alcançar a vantagem competitiva a indústria precisa “fazer melhor” em manufatura, pois ela é capaz de proporcionar maior competitividade a toda a organização por ser a função central e que cria altas expectativas de desempenho e contribuição, almejando uma posição para que a empresa seja melhor que seus concorrentes em tudo o que for importante. Datt (*apud* Nakagawa, 2013, p. 103) afirma que “superar o adversário tem de ser uma espécie de esporte. É fundamental tentar descobrir como você pode ser melhor do



que o competidor” fazer melhor que seus concorrentes é garantir a sobrevivência competitiva em longo prazo.

Nesta visão os consumidores e os concorrentes são peças fundamentais para que a empresa consiga definir suas metas de satisfazer seus clientes e ser melhor que o concorrente, desenvolvendo operações em manufatura de tal forma que garanta a empresa vantagens competitivas. Fazer melhor em manufatura traduz-se em cinco pontos, que são: fazer certo, fazer rápido, fazer pontualmente, mudar o que está sendo feito e fazer barato. Estas cinco ações auxiliam o alcance dos objetivos da manufatura que são a qualidade, a velocidade, a confiabilidade, a flexibilidade e os custos, estes atributos contribuem para a competitividade da empresa como um todo (SLACK, 1993).

A vantagem da qualidade é fazer produtos sem erros, dentro das especificações prezando pela qualidade, conforme afirma Bateman e Snell (2006, p. 13) qualidade é “a excelência de um produto, incluindo fatores como a atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e disponibilidade de longo prazo”. A qualidade, além de satisfazer os clientes, proporciona à empresa melhoria em outros aspectos de desempenho interno como no caso da velocidade, da confiabilidade e dos custos, já que quando o produto é de baixa qualidade estes aspectos acabam sendo prejudicados, pois os problemas enfrentados, devido à má qualidade, fazem com que os processos na produção atrasem afetando o fluxo de produção e conseqüentemente os fatores seguintes também serão prejudicados.

Para Slack (1993) qualidade também pode significar ir à busca do melhoramento contínuo, não importando a quantidade de melhoramentos a serem feitos em determinado período e nem o “tamanho” deles o que importa é que estes melhoramentos sejam feitos constantemente. Das definições de qualidade a mais comum é a adequação do produto aos seus propósitos, ou seja, o produto deverá satisfazer as necessidades dos clientes. Pode significar também conformidade com as especificações, onde os processos são feitos corretamente e os produtos atingem suas especificações. É importante que cada organização saiba o que significa qualidade para os seus produtos, só assim poderá medir a qualidade, controlar, melhorar e conquistar a vantagem da qualidade.

Bateman e Snell (2006, p.14), classificam a vantagem da velocidade como a “rapidez e pontualidade na execução, resposta e entrega de resultados”. Entendem-se, portanto, que para se conseguir a vantagem da velocidade a

organização deverá trabalhar com rapidez prezando pela pontualidade na execução de tarefas e entregas, inclusive fornecer informações com rapidez aos seus clientes. A velocidade é o motivo que separa, quase sempre, os vencedores dos perdedores por proporcionar vantagem àquele que consegue ser mais rápido que os concorrentes.

Para Slack (1993) essa vantagem é fazer com que o tempo, que vai do início da manufatura até a entrega do produto ao cliente, seja menor do que o da concorrência, pois o tempo é de extremo valor e implica diretamente na satisfação do consumidor e inclusive na redução de custos. Para o cliente a velocidade é o tempo que ele espera do momento da solicitação do pedido até o recebimento do produto, e na produção a velocidade está no tempo das operações em gerir os fluxos de materiais e informações.

Alguns benefícios da velocidade nos processos são as reduções tanto do tempo como do material em processo que estão diretamente ligados. A redução de tempo nos fluxos das operações diminui os estoques, permite maior flexibilidade de planejamento, melhores previsões, as despesas indiretas diminuem, por requerer menos tempo e esforços internos, e diminui a quantidade dos materiais em processo resultando em menos capital de giro comprometido. Ela também expõe os problemas, pois facilita a percepção da operação em si. Então com a redução dos estoques e o fluxo rápido, se obtém uma boa percepção das operações e consegue-se identificar os gargalos e os pontos fracos que devem ser melhorados, pois facilita a identificação dos problemas para poder melhorá-los e assegurar que todas as partes da operação estejam funcionando como devem evitando os atrasos e descontentamento do cliente (SLACK, 1993).

A vantagem da confiabilidade está no fazer pontualmente, honrando com os prazos de entrega dos produtos e está ligada à vantagem da velocidade sendo essencial para o ganho da confiabilidade. Um cálculo muito simples para obter o nível de confiabilidade é subtrair a data da entrega devida pela data real de entrega. O resultado sendo igual à zero quer dizer que a entrega está sendo pontual, se for positiva está adiantada e negativo está atrasada. Porém existe certa dificuldade em encontrar a data de entrega prevista exata por que muitas vezes os departamentos de vendas prometem datas irrealisticamente para poderem ganhar pedidos, e isso pode gerar resultados distorcidos da realidade (SLACK, 1993).

Martins e Laugeni (2003, p. 10), afirmam que “quanto menor o prazo de entrega de um produto/serviço, tanto mais satisfeito ficará o consumidor”, portanto este é um atributo que influencia na satisfação do cliente e toda a operação contribui para tal, pois se ocorrer um atraso em determinado processo o tempo perdido deverá ser recuperado nos próximos processos ou resultará em atraso ao cliente. Outros benefícios percebidos desta vantagem é que quanto menor for o prazo, menor será o estoque intermediário e haverá maior giro no estoque de matéria prima, menores serão os desperdícios e perdas.

Porém conforme observa Slack (1993), esta virtude não é tão percebida quanto o atraso no cumprimento de datas previstas, uma vez que é obrigação da indústria cumprir com as datas prometidas, ela tende a ser valorizada ao longo do tempo. Para o melhoramento da confiabilidade existem alguns passos a serem seguidos que são: planejar com antecedência, controlar o carregamento, não sobrecarregando a capacidade, aumentar a flexibilidade, monitorar o progresso, desenvolver fornecedores internos.

A vantagem da flexibilidade diz respeito à habilidade de mudar o que está sendo feito e como é feito. A empresa precisa de flexibilidade por que é ela quem permite a operação a continuar o trabalho apesar das incertezas que possam surgir, conseguindo manter e melhorar o desempenho em cenários turbulentos. A flexibilidade ajuda a lidar com as interrupções inesperadas que ocorrem nos processos, pois supera os problemas que ocorrem e ajuda a reduzir o custo devido essas interrupções (SLACK, 1993).

Já para Martins e Laugeni (2003) a flexibilidade é a capacidade da empresa em adaptar-se as mudanças e tendências do mercado, tudo isso com rapidez para atender as nova exigências dos consumidores, sair na frente de seus concorrentes e conquistar esta vantagem.

Dalcol e Zukin (1998) realizaram um estudo sobre a flexibilidade nas empresas e comprovaram que ela é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva na manufatura. A pesquisa explorou a importância da flexibilidade na visão das empresas e como utilizam dos conceitos e técnicas para melhorar a flexibilidade em termos de frequência de mudança e variedade de produtos. Os gestores atribuem um alto nível de importância, porém a prática da flexibilidade verificou-se abaixo do nível dado de importância, se mostrando como maiores

preocupações outros fatores como a qualidade, produtividade, capacidade de produção e os custos.

A vantagem de custo está em fazer barato e se refere ao desempenho dos custos na empresa. Uma manufatura de baixo custo é o desejo para todas as indústrias que veem a manufatura como grande responsável pela maior parte dos custos operacionais. O desempenho dos custos é importante independentemente do setor ao qual a empresa está inserida, pois ele pode permitir preços mais baixos, aumentar a competitividade e as margens de contribuição das operações. Portanto as decisões estratégicas da organização de como vai agir no mercado influenciam diretamente nos custos da empresa e podem ser agrupados entre dois fatores, o volume, que conforme aumentam variam os custos, e a variedade que quanto maior for, mais diversidade de processos, de peças, de roteiros, ou seja, o sistema se torna mais complexo e com isso os custos tendem a serem maiores (SLACK, 1993).

Segundo Bateman e Snell (2006 p. 14) “administrar os custos e mantê-los baixos exige eficiência: atingir suas metas empregando com sabedoria seus recursos e reduzindo o desperdício ao mínimo”. Administrar os custos não significa simplesmente cortar os gastos, é necessário saber empregar os recursos disponíveis da melhor forma possível e evitar ao máximo os desperdícios identificados no processo. Manter os custos baixos com sabedoria proporciona lucros à empresa e preços atraentes aos clientes.

Para obter uma variedade competitiva e menos custosa Slack (1993), propõe a diferenciação entre a variedade percebida e a variedade real, conseguindo isso através de padronizações e projetos uniformes que auxiliam na redução dos efeitos da variedade e no aumento da flexibilidade no mix de produtos. Portanto o alto volume combinado com a baixa variedade e uma demanda previsível mantém os custos da manufatura mais baixos.

Diante de todos os fatores citados se percebe que uma qualidade livre de erros, um fluxo rápido, a confiabilidade e a flexibilidade estão todos ligados entre si e contribuem para uma manufatura de baixo custo (SLACK, 1993).

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa após o aprofundamento bibliográfico realizado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todas as ciências se caracterizam por utilizar-se de métodos científicos, mas isso não é de uso exclusivo para o ramo de ciências, o método científico é útil independentemente da área de formação e não existe ciência sem o emprego de métodos científicos. Seria incompreensível falar de ciência se não existissem os métodos, pois não se conseguiria identificar as etapas operacionais para se chegar aos objetivos científicos determinados (MARCONI; LAKATOS, 2000; FACHIN, 2003).

O método científico define-se, portanto, como um instrumento do conhecimento formado por um conjunto de procedimentos que proporciona ao pesquisador uma orientação a fim de facilitar o planejamento da pesquisa, formular hipóteses, aplicar experimentos e interpretar os resultados. De forma generalizada, é a escolha dos procedimentos sistemáticos para a realização de determinado estudo (GALLIANO, 1986; FACHIN, 2003).

O método científico proporciona a todos retratar os caminhos realizados para se alcançar os objetivos da pesquisa, seguindo os procedimentos para chegar ao resultado válido e compreender o processo de investigação como se pode constatar na afirmação: “É uma teoria da investigação que alcança seus objetivos de forma científica” (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 51). A finalidade de se utilizar métodos científicos é de obter a verdade, comprovando as hipóteses através da observação da realidade e teoria científica.

Embasado nos conceitos estudados, neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa a fim de atender aos objetivos propostos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo teve início a partir de uma intensa exploração bibliográfica onde a pesquisadora buscou subsídios sobre o modelo VRIO que pudessem esclarecer sua aplicabilidade bem como a forma de interpretação de seus resultados. Segundo Gil (1991), o uso de pesquisas bibliográficas é caracterizado pela pesquisa em fontes como livros e artigos científicos que servem para auxiliar no alcance dos objetivos da pesquisa.

A acadêmica realizou um estudo de caso com a empresa, objeto da pesquisa, que contribuiu com o entendimento de sua estrutura organizacional e seu funcionamento como um todo. Segundo Yin (2005, p. 20) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”, ou seja, foi possível conhecer o que acontece na prática dentro da empresa, através de uma entrevista onde se seguiu um roteiro semiestruturado.

Foi realizada uma pesquisa de campo para identificar os indicadores competitivos bem como sua aplicabilidade na organização. Para Gil (1991, p. 56) este tipo de pesquisa “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Portanto, este tipo de pesquisa foi essencial para a elaboração do estudo.

Quanto aos fins a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Conforme Pinheiro (2010, p. 21) “A pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”, ou seja, a pesquisa exploratória proporcionou a acadêmica conhecer a fundo a situação problema aumentando a familiaridade a fim de construir hipóteses e estudar o caso da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo. E a pesquisa descritiva proporcionou descrever o histórico da empresa, sua estrutura, tipo de mercado, características do setor, objetivos e sua competitividade.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

As pesquisas aconteceram dentro do estabelecimento da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, nas datas de 23 e 25 de setembro de 2013, com o público alvo da pesquisa que segundo (GIL, 1991) é o grupo de pessoas e/ou empresas na qual se aplicará a pesquisa.

Em um primeiro momento realizou-se uma entrevista com um dos sócios da empresa. Segundo Pinheiro (2010, p. 35) a entrevista “trata-se da obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”, portanto para obter tais informações optou-se em seguir um roteiro previamente estabelecido que possibilitou identificar os recursos financeiros, humanos, físicos e organizacionais explorados pela empresa.

Um segundo questionário foi aplicado a toda a população objeto da pesquisa, ou seja, todos os colaboradores da empresa incluindo os sócios. Segundo Marconi e Lakatos (1996) o universo da pesquisa é o conjunto de seres que apresentam características em comum e que possibilitam a obtenção de resultados concretos. Esta escolha mostrou-se adequada ao estudo por permitir realizar um levantamento do todo na empresa, já que a mesma conta com um total de oito colaboradores. Então, optou-se em entrevistar toda a população e assim obter resultados concretos que possibilitaram a mensuração da aplicabilidade dos indicadores na empresa, que segundo Marconi e Lakatos (1996) a mensuração de objetos, acontecimentos ou situações, permite dentre outros aspectos, descrições mais exatas sobre os itens ao que se refere cada questão.

A seguir serão apresentados os procedimentos que foram utilizados pela pesquisadora para a realização da coleta de dados.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se da pesquisa em dados primários, ou seja, os dados foram colhidos pela própria pesquisadora que também fez uso da pesquisa em dados secundários, obtidos através de relatórios da empresa. Os dados secundários para Malhotra (2005) são classificados como internos e externos sendo que os internos podem ser relatórios contábeis, de produção, dados sobre vendas, entre outros que são obtidos com a organização. Os externos se referem aos dados encontrados em fontes governamentais, internet, dados estatísticos, bibliografias, etc.

A acadêmica seguiu a entrevista aplicada por Sant'ana, Machado e Toledo Filho (2012) em um estudo sobre os recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. De posse de todas as informações obtidas na entrevista foi possível a elaboração das questões que compuseram um formulário que fora posteriormente aplicado aos colaboradores. Segundo Cervo e Bervian (2002) uma das vantagens que o formulário apresenta é sua uniformidade na interpretação dos dados, tal fato possibilitou obter a média de cada indicador do processo de gestão da empresa.

Por último a acadêmica aplicou o modelo VRIO proposto pelos autores Barney e Hesterly (2007) que proporcionou a identificação das implicações

competitivas de cada indicador. A próxima etapa apresentará como ocorreram as análises dos dados obtidos através das pesquisas aplicadas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos resultados da pesquisa se deu através da leitura de todos os dados obtidos, informações e observação, caracterizando-se, portanto como análise qualitativa. Este tipo de análise tem por objetivo compreender o fenômeno estudado de forma intensa por meio da interpretação dos resultados (APPOLINÁRIO, 2006).

Utilizou-se também da análise quantitativa dos resultados por meio da tabulação dos dados obtidos com as pesquisas, que conforme os autores Samara e Barros (2007) é uma maneira ordenada de apresentar os resultados obtidos, que facilita o entendimento e sua análise. Com a transcrição dos dados para as tabelas eletrônicas obtiveram-se as médias de cada indicador, bem como a média geral dos recursos da empresa. A média foi o resultado da soma dos valores obtidos dos indicadores divididos pela quantidade de entrevistados. A última análise se dá através da aplicação do modelo VRIO conforme o quadro proposto por Barney e Hesterly (2007) o qual permitiu a identificação das implicações competitivas de cada indicador e os desafios a serem enfrentados para aumentá-la.

O tipo de abordagem utilizada foi de caráter quali-quantitativa, na qual se combinam os dados para uma análise quantitativa e qualitativa. Para Appolinário (2006, p. 59) “é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente *qualitativa*, da mesma forma que é altamente improvável, existira alguma pesquisa completamente *quantitativa*” caracterizando-se, portanto como quali-quantitativo, onde ocorre a coleta dos dados e sua análise tanto estatística como subjetiva dos dados. A qualitativa buscou descrever e compreender as respostas do sócio entrevistado, já a quantitativa possibilitou a mensuração dos indicadores da empresa quanto aos recursos financeiros, humanos, físicos e organizacionais.

No próximo capítulo serão apresentadas as análises dos dados da pesquisa realizada com o sócio da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo e seus colaboradores.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados todos os resultados colhidos durante a pesquisa e sua respectiva análise com o intuito de responder ao objetivo proposto “Demonstrar os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo”. Primeiramente segue a exploração realizada para identificar como ocorre o processo produtivo da empresa e sua estrutura organizacional. Estes dados foram obtidos durante a entrevista de estudo de caso que é segundo Pinheiro (2010), um estudo profundo que permite um amplo e detalhado nível de conhecimento sobre determinado objeto. Nas seções seguintes iniciam-se os resultados e análises.

### 4.1 EMPRESA E SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, atua no mercado há 30 anos e atualmente trabalha inclusive com produtos voltados para a linha automotiva. Está situada na Rodovia SC 446, KM 15, porém já prepara para mudar-se para a nova instalação que será no bairro Santa Luzia em Urussanga - SC, fato que ocorrerá provavelmente em março de 2014. O motivo da mudança é estrutural e também financeiro. Estrutural porque onde localiza-se atualmente o espaço se tornou pequeno para o volume que vem apresentando de produção. A motivação financeira é devido ao novo local ser propriedade dos sócios, portanto não irão mais ter despesas com o aluguel do pavilhão da fábrica.

A empresa conta ao todo com oito colaboradores, sendo uma pessoa responsável por todas as funções administrativas que possui uma auxiliar por meio período, um engenheiro químico responsável e os demais trabalham na produção.

Atualmente a organização trabalha com um pequeno volume em estoque de produtos acabados e de matéria prima. As matérias primas recebidas ficam em quarentena para que a empresa possa avaliar a qualidade, inclusive este é um processo exigido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). A empresa possui a autorização de funcionamento No. 3.0294306 e seus produtos são notificados no órgão. Segundo ANVISA (2013) os registros desses produtos passam por critérios de qualidade garantindo a eficácia e segurança dos saneantes.

Quando a matéria prima é aprovada inicia-se o processo de produção. Para a pesagem e mensuração dos produtos químicos a empresa conta com dois colaboradores que possuem conhecimento e experiência na função para que quando um estiver envolvido com alguma atividade o outro possa realizar a tarefa. Após a pesagem é realizada a mistura de acordo com os procedimentos da empresa, alguns produtos levam cerca de 8 a 10 horas para poderem ser envasados. Todos os produtos devem passar pelo controle de qualidade antes de serem embalados, os aprovados são encaminhados ao estoque onde ficam aguardando o carregamento e envio para o cliente.

Todos os produtos possuem um código de rastreamento com o intuito de se conseguir localizar e identificar o lote em caso de problemas, e buscar soluções para que tal evento não volte a ocorrer. Quanto a estocagem dos produtos, são realizadas da seguinte forma: possui um pequeno volume de estoque de matérias-primas e produtos acabados sendo que os de limpeza e da linha automotiva de menor porte, ou seja, com quantidade inferior a 5 litros, são acondicionados em caixas e os que possuem 5 litros ficam soltos.

A empresa conta com vendedores externos que vendem através do método porta-a-porta, além destes, ela possui um vendedor externo voltado exclusivamente para o comércio varejista. Este vendedor para varejo é comissionado e possui uma planilha de visitas mensais, conforme realiza as visitas traz para a fábrica os pedidos e a mesma programa a produção e a comissão ocorre conforme são efetuados os pagamentos pelos clientes. Em sua política financeira a empresa atua com os prazos de á vista e 28/35/42 dias, isso tanto para recebimentos como pagamentos aos fornecedores.

A empresa atualmente produz em média 160 mil litros por mês e tem uma capacidade produtiva para mais 10% a 15%, quando da mudança para as novas instalações estima-se que a capacidade produtiva da empresa dobre seu volume, ou seja, cerca de 320 mil litros por mês. Para os próximos 10 anos a empresa pretende ganhar o mercado do Sul do Brasil que abrange Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, e ser reconhecida pela qualidade de seus produtos.

Os novos sócios estão a menos de um ano na direção e possuem projetos de investimentos na modernização dos equipamentos em sua nova instalação. Pretende também renovar sua frota de veículos, abrir um centro de

distribuição e proporcionar aos seus revendedores maiores margens de lucro como estratégia para aumentar as vendas e ganhar clientes.

Quanto ao marketing a empresa está investindo em propagandas nas rádios, patrocínios e já está estudando a possibilidade de investir em comerciais televisivos. A organização também aposta em seus vendedores para o sucesso do marketing boca a boca que para Kotler e Armstrong (2004) é a propaganda feita pelo boca a boca, ou seja, é a comunicação de pessoa a pessoa a respeito de determinada marca.

A empresa São Paulo busca agir sempre de forma correta e assim obter um diferencial de seus concorrentes diretos. A organização não gera efluente, pois opta em envasar tudo para não afetar o meio ambiente, em sua nova instalação será criada uma estação para o tratamento dos efluentes. Outro diferencial de seus concorrentes diretos é que atualmente vêm investindo todo o lucro na modernização de toda a fábrica.

Nas próximas seções serão apresentadas as respostas do sócio da organização quanto aos recursos de capital físico, humano, organizacional e financeiro da empresa e suas respectivas médias e análises.

## 4.2 RECURSOS DE CAPITAL FÍSICO

Segundo o sócio da empresa São Paulo, quanto aos recursos de capital físico considerados essenciais para a organização estão os produtos fabricados que possuem inclusive, característica de raros diante da concorrência direta e se diferem quanto a qualidade. Seus equipamentos e tecnologias são valiosos, pois sem os mesmos não é possível ser produtivo. A empresa preza pela agilidade e excelência no atendimento sendo este considerado um recurso de capital físico que segundo Barney e Hesterly (2007) dizem respeito a tecnologia física que a empresa possui, portanto como a São Paulo utiliza de um sistema para prestar atendimento de qualidade ao cliente, considerou-se este um indicador de capital físico.

A qualidade dos produtos no geral é um diferencial se destacando a água sanitária. A matéria prima passa pelo controle de qualidade antes de iniciar a produção, garantindo melhores resultados no produto final. A empresa também está atenta aos cuidados com o meio ambiente, tanto que já possui um projeto para construção da estação de tratamento para efluentes em sua nova instalação. O novo

local terá um amplo espaço para organizar cada setor corretamente e, além disso, contará com novos equipamentos visando maior produtividade, velocidade e qualidade. Velocidade e qualidade são os primeiros fatores citados por Slack (1993) para se obter vantagem competitiva em manufatura, estão ligados a confiabilidade, que é o fazer pontualmente, e a flexibilidade, que diz respeito a habilidade da empresa em dar continuidade ao processo quando da ocorrências de falhas, todos estas vantagens contribuem para uma manufatura de baixo custo.

Quadro 3 - Recursos de Capital Físico

<b>INDICADORES</b>	<b>QT01</b>	<b>QT02</b>	<b>QT03</b>	<b>QT04</b>	<b>QT05</b>	<b>QT06</b>	<b>QT07</b>	<b>MÉDIA</b>
1. Produtos fabricados pela empresa	9	10	9	10	8	10	9	<b>9,29</b>
2. Equipamentos que a empresa possui	7	9	9	10	9	5	7	<b>8,00</b>
3. Tecnologias utilizadas na produção	7	9	8	9	8	5	7	<b>7,57</b>
4. Agilidade e excelência no atendimento	9	10	10	10	10	10	10	<b>9,86</b>
5. Qualidade dos produtos em geral com relação a concorrência	9	10	9	7	10	10	9	<b>9,14</b>
6. Qualidade da água sanitária com relação aos concorrentes	9	10	10	7	9	10	9	<b>9,14</b>
7. Qualidade da matéria prima	10	10	10	10	7	10	10	<b>9,57</b>
8. Cuidados com o meio ambiente	10	10	9	9	10	10	9	<b>9,57</b>
9. Local das novas instalações da empresa	9	10	10	9	10	10	10	<b>9,71</b>
10. Equipamentos que serão adquiridos na nova instalação da empresa	9	10	8	9	9	8	9	<b>8,86</b>
<b>MÉDIA GERAL</b>								<b>9,07</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No quadro 3 apresentam-se os indicadores dos recursos de capital físico, que foram identificados na entrevista com o sócio da empresa, na percepção dos colaboradores. Apenas um item obteve média abaixo de 8,0 que foi a tecnologia utilizada na produção (7,57). A tecnologia é um dos fatores do macroambiente que na visão de Barney e Hesterly (2007), é capaz tanto de criar oportunidades como oferecer ameaças, no caso da empresa São Paulo este fator está sendo estudado, ela já possui planejamentos para investimentos em tecnologias em 2014. A média geral dos recursos de capital foi de 9,07, o que mostra que os indicadores apontados na entrevista são explorados pela empresa na busca da vantagem competitiva.

Bateman e Snell (2006) afirmam que a chave do sucesso para uma empresa é a vantagem que ela possui e até quando ela será sustentável.

#### 4.3 RECURSOS DE CAPITAL HUMANO

Dentre os recursos de capital humano valiosos, raros, custosos de imitar e explorados pela organização, em primeiro lugar o entrevistado citou o trabalho em equipe. Barney e Hesterly (2007) afirmam que cada colaborador deve ser visto como essencial para conquistar o sucesso, e isto inclui experiência, inteligência e treinamentos. Na empresa os colaboradores são valorizados e o trabalho em equipe é avaliado pelos sócios, os dois fatores estão sendo fundamentais para a indústria na busca de seus objetivos.

Os colaboradores recebem alguns benefícios, o ambiente de trabalho é organizado, possui segurança a todos, e é obrigatório o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI). A empresa é flexível quanto aos horários permitindo ausência por motivo particular importante, estas horas depois são recuperadas. A organização valoriza a melhoria que segundo Slack (1993), o que importa não é a quantidade de melhorias a serem feitas, nem o tamanho, o importante é que os melhoramentos sejam uma constante na empresa. Este indicador é considerado pelo entrevistado como positivo inclusive para a motivação dos colaboradores.

Quadro 4 - Recursos de Capital Humano

INDICADORES	QT01	QT02	QT03	QT04	QT05	QT06	QT07	MÉDIA
1. Trabalho em equipe	10	9	10	10	10	9	10	<b>9,71</b>
2. As avaliações feitas pela empresa	9	7	8	9	9	9	8	<b>8,43</b>
3. Os benefícios oferecidos pela empresa	8	8	9	8	8	10	8	<b>8,43</b>
4. Ambiente de trabalho	8	7	9	10	10	10	9	<b>9,00</b>
5. Segurança do trabalhador	9	7	10	9	9	10	9	<b>9,00</b>
6. Flexibilidade oportunizada aos funcionários	10	8	8	9	10	10	8	<b>9,00</b>
7. Os recursos humanos	9	8	9	8	10	10	8	<b>8,86</b>
8. Melhoria contínua	9	8	10	9	9	9	9	<b>9,00</b>
<b>MÉDIA GERAL</b>								<b>8,93</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No quadro 4 estão representados os indicadores dos recursos de capital humano da empresa São Paulo Produtos de Limpeza identificados na entrevista.

As médias obtidas na aplicação do questionário aos colaboradores foram consideradas altas, sendo que todas foram acima de 8,0, percebendo assim que estes recursos são explorados pela organização e atendem aos requisitos do modelo VRIO. Os recursos de capital humano são fonte de vantagem competitiva para a São Paulo Produtos de Limpeza.

Para Barney e Hesterly (2007) a empresa possui vantagem competitiva quando consegue criar um valor econômico maior que seus concorrentes, portanto como este recurso apresentou-se com uma média considerada alta pode-se perceber que estes indicadores são fontes de vantagens competitivas para a organização e que podem ser explorados continuamente a fim de manter tal vantagem.

#### 4.4 RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL

Dos recursos de capital organizacional da Indústria de Produtos de Limpeza São Paulo considerados fundamentais para a mesma, em primeiro lugar está a reputação entre seus clientes. A empresa vem trabalhando incansavelmente para atender a todos os pedidos dentro dos prazos prometidos ao cliente. Esta ação é citada por Slack (1993) como a vantagem da confiabilidade que é fazer pontualmente, honrando os prazos de entrega prometidos e está ligada a vantagem da velocidade citada anteriormente, porém este é um fator não tão percebido pelo consumidor quanto o atraso na entrega, mas em longo prazo gera a vantagem da confiabilidade, podendo assim se tornar um diferencial sustentável pela organização. Martins e Laugen (2003) afirmam que quanto menor for o prazo de entrega, mais satisfeito ficará o cliente além de proporcionar menor estoque intermediário, maior giro da matéria prima e menores serão os desperdícios e perdas.

Para evitar problemas na produção a empresa utiliza alguns manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho, conta inclusive com um sistema operacional que comparado aos seus concorrentes diretos apresenta-se como um indicador de raridade, não é tão custoso de se imitar, porém possuem um importante papel no desempenho das atividades devido ao fluxo de informações conforme afirma Porter (1992, p. 156):

“A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores”.

O acesso aos gerentes e diretores é facilitado sendo um recurso organizacional considerado positivo, onde a comunicação interna flui com excelência e todos têm a oportunidade de se expressarem e sabem a quem se reportarem em cada situação. Na percepção de Porter (1989) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa num todo, pois cada atividade desenvolvida pela organização contribui para seu posicionamento, portanto entende-se que a comunicação dentro da empresa também é capaz de gerar vantagem competitiva nos recursos organizacionais.

No quadro 5 apresenta-se a avaliação realizada pelos colaboradores sobre os indicadores dos recursos de capital organizacional identificados na entrevista.

Quadro 5 - Recursos de Capital Organizacional

INDICADORES	QT01	QT02	QT03	QT04	QT05	QT06	QT07	MÉDIA
1. Nível de reputação da empresa entre os clientes	9	9	9	9	9	10	9	<b>9,14</b>
2. Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas	9	7	8	9	10	9	8	<b>8,57</b>
3. Sistema operacional da empresa	9	6	10	10	9	9	8	<b>8,71</b>
4. A capacidade de melhoria da qualidade dos produtos	9	9	10	9	8	10	8	<b>9,00</b>
5. Acesso aos gerentes e diretores da empresa	8	10	9	10	10	10	9	<b>9,43</b>
6. Comunicação interna	10	10	10	9	10	10	9	<b>9,71</b>
<b>MÉDIA GERAL</b>								<b>9,10</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na percepção dos colaboradores quanto aos recursos de capital organizacional a média geral dos indicadores foi de 9,10, onde todos os requisitos tiveram médias altas, ou seja, acima de 8,5. Para Datt (*apud* Nakagawa, 2013) é fundamental descobrir como você pode ser melhor que seu concorrente para garantir competitividade em longo prazo. Na pesquisa percebeu-se que os recursos de capital organizacional são aproveitados pela empresa e são potenciais fontes de

vantagem competitiva que devem ser explorados estrategicamente pela organização para proporcionar a ela vantagem competitiva sustentável.

#### 4.5 RECURSOS DE CAPITAL FINANCEIRO

Quanto aos recursos de capital financeiro da empresa de Produtos de Limpeza São Paulo os indicadores foram os investimentos que a empresa faz para modernizar seus equipamentos, estrutura e os investimentos realizados na qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes. A empresa atualmente reverte todo o seu lucro em melhorias na organização como um todo, porém iniciou com melhorias na qualidade dos produtos, com os *feedbacks* que recebe faz as avaliações. Para Hayes *et al* (2008), observar os resultados do *feedback* previne erros e ou ações ineficazes e reforça as eficazes.

Na política da empresa a qualidade na prestação de serviços é de suma importância, tanto que atender o prazo de entrega é um fator obrigatório na empresa. Os novos sócios estão no comando a menos de um ano, mas já estão com projetos de investimento na modernização da produção, visando maior produtividade, e na estrutura, para melhorar a mobilidade, estocagem e reduzir custos. Na visão de Slack (1993), para que a indústria alcance a vantagem competitiva ela precisa “fazer melhor” em manufatura por ser esta a função central que cria altas expectativas de desempenho e contribuição, e assim ser melhor que seus concorrentes.

O quadro 6 representa os recursos de capital financeiro da empresa de Produtos de Limpeza São Paulo identificados na entrevista e avaliados pelos colaboradores.

Quadro 6 - Recursos de Capital Financeiro

INDICADORES	QT01	QT02	QT03	QT04	QT05	QT06	QT07	MÉDIA
1. Investimento que a empresa faz para modernizar seus equipamentos e toda sua estrutura	10	10	10	10	7	9	8	<b>9,14</b>
2. Investimento na qualidade dos produtos e serviços	9	10	9	10	9	10	9	<b>9,43</b>
<b>MÉDIA GERAL</b>								<b>9,29</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)



O recurso de capital financeiro da empresa obteve média geral alta, 9,29, ou seja, estes recursos são fontes de vantagens competitivas e estão sendo explorados pela organização. Foi o recurso que obteve a maior média mostrando que estes indicadores se apresentam como um diferencial de seus concorrentes diretos. Segundo Morgan (2011), apesar do setor de produtos de limpeza não exigir grande investimento em tecnologia, é ela quem vai proporcionar um diferencial em um mercado competitivo como este, portanto a empresa está apostando certo no indicador para conquistar a vantagem competitiva.

#### 4.6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO VRIO

No quadro 7 apresenta-se o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007), o qual possibilita identificar o potencial da empresa em gerar vantagem competitiva. Neste modelo se levantam quatro questões sobre os recursos que são: as questões do valor, da raridade, da imitabilidade e se é explorado pela organização, obtendo como resultado as implicações competitivas de cada indicador da empresa.

Quadro 7 – Modelo VRIO

Recurso da empresa	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Produtos fabricados pela empresa	X	X		X	VCT
Equipamentos que a empresa possui	X			X	PC
Tecnologias utilizadas na produção	X	X		X	VCT
Agilidade e excelência no atendimento	X	X		X	VCT
Qualidade dos produtos em geral com relação a concorrência	X	X		X	VCT
Qualidade da água sanitária com relação aos concorrentes	X	X		X	VCT
Qualidade da matéria prima	X	X		X	VCT
Cuidados com o meio ambiente	X	X		X	VCT
Local das novas instalações da empresa	X	X	X	X	VCS
Equipamentos que serão adquiridos na nova instalação da empresa	X	X		X	VCT
Trabalho em equipe	X	X	X	X	VCS
As avaliações feitas pela empresa	X			X	PC

Continua.

Continuação.

Recurso da empresa	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Os benefícios oferecidos pela empresa	X	X		X	VCT
Ambiente de trabalho	X	X	X	X	VCS
Segurança do trabalhador	X	X		X	VCT
Flexibilidade oportunizada aos funcionários	X	X		X	VCT
Os recursos humanos	X			X	PC
Melhoria contínua	X	X		X	VCT
Nível de reputação da empresa entre os clientes	X	X		X	VCT
Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas	X			X	PC
Sistema operacional da empresa	X	X		X	VCT
A capacidade de melhoria da qualidade dos produtos	X	X		X	VCT
Acesso aos gerentes e diretores da empresa	X	X	X	X	VCS
Comunicação interna	X	X	X	X	VCS
Investimento que a empresa faz para modernizar seus equipamentos e toda sua estrutura	X	X	X	X	VCS
Investimento na qualidade dos produtos e serviços	X	X		X	VCT

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

PC – Paridade Competitiva

VCT – Vantagem Competitiva Temporária

VCS – Vantagem competitiva Sustentável

Os produtos fabricados pela empresa apresentaram-se como fonte de vantagem competitiva temporária. Através da pesquisa identificou-se esta posição, pois em relação a seus concorrentes diretos a empresa possui maior variedade e qualidade, que se inicia com o controle da matéria prima. Porém conforme a empresa for expandindo automaticamente seus concorrentes diretos passarão a ser mais numerosos, maiores e diversificados, portanto esta posição se justifica como temporária. Conforme for crescendo deverá possuir estratégias de diferenciação para continuar competitiva. Segundo Porter (1989), a indústria que conseguir diferenciais únicos, seja no próprio produto, sistema de entrega ou nos métodos de

*marketing*, ficará acima da média em relação a seus competidores, principalmente se seu preço ficar acima dos custos extras. É interessante a empresa começar a pensar em estratégias de diferenciação para alcançar o sucesso neste requisito.

Os equipamentos que a empresa possui apresentam paridade competitiva, identificado desta forma porque atualmente seus equipamentos não possuem nenhum diferencial e estão em estado razoável de conservação, portanto, não proporciona a organização nenhum diferencial dos concorrentes diretos, mas são essenciais na produção e o máximo que oferecem atualmente é igualarem-se a concorrência. Conforme afirmam Barney e Hesterly (2007), alguns recursos são essenciais para a empresa manter a paridade competitiva e assim se manter no mercado e não ficar em desvantagem competitiva. Porém a organização já possui planejamentos para a melhoria de seus equipamentos a fim de obter um diferencial de seus concorrentes diretos.

As tecnologias utilizadas atualmente na produção apresentaram-se com vantagem competitiva temporária. Atualmente os concorrentes diretos da empresa são fabricantes que utilizam de pouco investimento em tecnologia na produção para a fabricação dos produtos de limpeza, fator responsável por interferir em todo o processo. Na visão de Porter (1994) a tecnologia é um dos principais condutores da concorrência.

“A tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação. Visto que a tecnologia está contida em toda a atividade de valor e está envolvida na obtenção de elos entre atividades, ela pode ter um efeito poderoso sobre o custo e sobre a diferenciação” (PORTER, 1994, p. 157).

A empresa possui projeto para modernização tecnológica para 2014, porém este indicador continuará apresentando-se como potencial competitivo temporário por não ser custoso de imitar. Outro fator que faz deste indicador temporal é o próprio crescimento da empresa, o qual lhe dará novos concorrentes dentro de um cenário disputado por organizações maiores e com melhores tecnologias, correndo o risco, portanto de ficar em desvantagem perante estes concorrentes.

Agilidade e excelência no atendimento é um indicador focado pela Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo e que atualmente lhe oferece vantagem competitiva temporária, por ser um fator que não possui necessariamente um diferencial capaz de dificultar a imitabilidade. Provavelmente a

partir do momento que seus concorrentes diretos perceberem os resultados positivos deste indicador, tenderão a imitar sua estratégia. A acadêmica sugere a empresa criar estratégias baseada em seus valores, para Hayes *et al* (2008), formular e implementar tais estratégias requerem tempo e dedicação, sendo baseada nos valores da organização irá encorajar certos modos de comportamentos de como a empresa deve se comportar frente a seus clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, enfim guia seus esforços e dá sentido ao seu trabalho.

Na análise sobre a qualidade dos produtos em geral com relação a concorrência direta este indicador mostrou-se com potencial de vantagem competitiva temporária, pois seus produtos apresentam boa qualidade e aceitação pelos consumidores. A água sanitária possui a mesma vantagem temporária, este dois fatores podem ser estudados pela empresa a fim de manter esta vantagem, pois segundo Bateman e Snell (2006) a qualidade além de satisfazer os clientes, proporciona à empresa melhoria em outros aspectos de desempenho interno como no caso da velocidade, da confiabilidade e dos custos, quando o produto é de má qualidade acaba prejudicando todo o processo. Já Slack (1993), afirma que é importante que cada organização saiba o que significa qualidade para os seus produtos, só assim poderá medir a qualidade, controlar, melhorar e conquistar a vantagem da qualidade.

Quanto a qualidade da matéria prima a organização também apresentou vantagem competitiva temporária pelo fato de controlar a qualidade da mesma na hora do recebimento dos produtos químicos que devem ser devidamente registrados na ANVISA. Porter (1994, p.45) afirma que “a conformidade com as especificações pode ser alcançada através de insumos adquiridos de alta qualidade”. A inspeção dos produtos na entrada é um elo dentro da cadeia de valores considerado sutil, pois seu efeito sobre os custos pode não ser percebido, mas é crucial para a vantagem competitiva (PORTER, 1994).

A preocupação e os cuidados com o meio ambiente percebidos na empresa são fontes de vantagem competitiva temporária. Atualmente a maioria dos pequenos fabricantes de produtos de limpeza, incluindo os que não são registrados, nem sempre agem da forma correta para preservar o meio ambiente. Este indicador está cada vez mais sendo cobrado pela Vigilância Sanitária, conforme Decreto No. 8.077, de 14 de agosto de 2013, Capítulo II, Art 3º, parágrafo V que ordena que para o funcionamento a empresa deva:

“Dispor de meios capazes de prevenir, eliminar ou reduzir riscos ambientais decorrentes das atividades exercidas pelo estabelecimento que tenham efeitos nocivos à saúde” (BRASIL, 2013).

A empresa está com projeto para se mudar em 2014 para o novo pavilhão, que contará com um amplo espaço e é propriedade dos sócios, portanto não haverá custos com aluguel. O local se apresentou como fonte de vantagem competitiva sustentável, pois a estrutura projetada será um diferencial de seus concorrentes diretos, já que atualmente a maioria deles possui um espaço pequeno, alguns inclusive trabalham nos fundos de sua casa, sem local adequado para a fabricação dos produtos. Na tabela 2 a seguir de Hayes *et al* (2008) dentre as decisões estratégicas de produção está presente as instalações que deverá ser planejada obedecendo os requisitos propostos de tamanho necessário, localização e como será organizado o processo para garantir esta vantagem.

Tabela 2 – Decisões estruturais

---

**Decisões Estruturais**

---

- Capacidade – quantidade, tipo, tempo.
  - Fornecimento e integração vertical – direção, extensão, balanço.
  - Instalações – tamanho, localização, especialização.
  - Informação e tecnologia de processo – grau de automação, interconectividade, liderar *versus* seguir.
- 

Fonte: Adaptado de Hayes *et al* (2008, p. 65)

Os equipamentos que serão adquiridos para a nova instalação da empresa mostraram vantagem competitiva temporária. Temporária pelo motivo de não ser este um fator custoso de ser imitado pela concorrência, porém lhe proporcionará certa vantagem por determinado período. Então a empresa poderá estar constantemente atenta a novos equipamentos capazes de lhe oferecer continuamente esta vantagem e assim estar sempre a um passo a frente de seus concorrentes diretos. Na visão de Porter (1994), a empresa que utiliza uma tecnologia capaz de executar melhor suas atividades do que seus concorrentes ganha vantagem competitiva.

Na Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo o trabalho em equipe funciona exatamente como pretendiam os sócios. Todos trabalham visando o mesmo objetivo e em conjunto. A forma como este fator é trabalhado dentro da organização se apresentou como fonte de vantagem competitiva

sustentável. É um indicador essencial para qualquer empresa, todos saberem o que a empresa faz e porque faz o que faz. O primeiro passo para a empresa competir por meio da produção é ter todos os colaboradores marchando na mesma direção, conhecendo as metas, políticas e restrições que descrevem exatamente como a organização planeja seguir para cumprir sua missão (HAYES *et al*, 2008).

As avaliações realizadas pela empresa para medir a produtividade se apresentou como paridade competitiva, ou seja, não se diferencia de seus concorrentes diretos neste requisito e se não forem aplicadas pela organização poderá deixá-la em desvantagem competitiva. Para Hayes *et al* (2008, p. 277) “As avaliações ajudam na melhoria de procedimentos que a empresa utiliza” e apesar dessas avaliações serem úteis poucas organizações a põem em prática. Portanto este indicador mostrou que a organização necessita melhorar neste requisito para atingir alguma vantagem.

Atualmente a empresa oferece alguns benefícios aos seus funcionários e este indicador lhe proporcionou vantagem competitiva temporária, sendo que a maioria dos concorrentes diretos da empresa não oferece nenhum benefício ao colaborador. Para Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) nem todos os recursos precisam ser valiosos ou raros, eles precisam é contribuir para a empresa conseguir longevidade, capitalizar-se e gerar renda.

O ambiente de trabalho na empresa São Paulo apresentou vantagem competitiva sustentável. Na entrevista identificou-se um ambiente de trabalho adequado e satisfatório aos colaboradores, onde todos possuem a oportunidade de dar sugestões de melhorias e compartilharem sua opinião. Notou-se que este ambiente é familiar e harmonioso, onde todos cooperam e cumprem suas obrigações. Segundo Barney e Hesterly (2007) quando a empresa possui recursos e capacidades que envolvem relacionamentos interpessoais, cultura, confiança, entre outros, tudo isso propicia vantagem competitiva e são custosos de imitar garantindo, portanto, a sustentabilidade do indicador.

Na empresa o uso de EPI é obrigatório para a segurança do colaborador, prevenindo acidentes. Este indicador apresentou vantagem competitiva temporária, pois em comparação com os concorrentes diretos verificou-se que alguns não obrigam a utilização destes equipamentos e outros, principalmente os não registrados, simplesmente não possuem tais equipamentos. Esta preocupação com o colaborador gera vantagem para a empresa, porém não é um fator custoso de se

imitar é sim uma obrigação. Conforme a Lei nº. 6.514, de 22 de dezembro de 1977, Artigo 166:

“A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados” (BRASIL, 2013).

Os colaboradores da Indústria e Comércio de Produtos de limpeza São Paulo possuem flexibilidade em seus horários. Quando algum funcionário necessita de algumas horas, ou mesmo dia, livre para resolver problemas particulares a empresa libera o funcionário sem descontar da folha de pagamento. Estas horas depois são compensadas pelo colaborar quando de sua disponibilidade. Este indicador mostrou vantagem competitiva temporária. Hayes *et al* (2008, p. 360) diz que “o bom senso sugere que uma empresa que procura vantagem competitiva apenas através de uma ou duas de suas funções não será tão boa quanto uma que busca vantagens em todas elas”, portanto, a flexibilidade utilizada pela São Paulo deve continuar a ser explorada garantindo a vantagem percebida.

Os recursos humanos da empresa em comparação com seus concorrentes diretos apresentaram paridade competitiva. Chegou-se a este resultado através da análise no quadro de funcionários da empresa, onde verificou-se que apenas o químico responsável possui ensino superior, está presente na organização apenas dois dias por semana. Os demais funcionários inclusive os sócios, possuem ensino médio completo e experiência na área, fator este que colabora para o bom desempenho da empresa, porém falta qualificação dos colaboradores para gerar um diferencial competitivo neste requisito. Conforme avaliado pela acadêmica a empresa deverá estar atenta a este indicador principalmente a medida que for crescendo e possuir um maior número de concorrentes, para que não fique em desvantagem competitiva. Seria interessante o investimento em treinamentos e cursos superiores e/ou técnicos para melhor qualificação, principalmente na área administrativa e técnica, que hoje carece de um responsável que esteja presente todos os dias na organização. Segundo Hayes *et al* (2008, p. 361) “os gerentes não só fazem a diferença como podem fazer a diferença *definitiva* no desempenho corporativo”, então neste ponto percebe-se a necessidade de qualificação profissional dos responsáveis por estas áreas.

A nova direção da empresa, que iniciou suas atividades em 2013, possui estratégias de melhoria contínua, tanto nos produtos quanto nas operações realizadas. Este indicador apresentou vantagem competitiva temporária, na entrevista com o sócio verificou-se que alguns dos concorrentes diretos não possuem esta preocupação em melhorias. Segundo Hayes *et al* (2008), a organização em um ambiente competitivo deve melhorar constantemente em todas as dimensões, possuindo prioridades a fim de perseguir melhorias multidimensionais, que serão a base para melhorias em outras direções.

O nível de reputação da empresa entre seus clientes se mostrou com vantagem competitiva temporária. Atualmente a empresa recebe *feedback* positivo de seus clientes e conta inclusive com clientes fiéis. Este indicador se refere a uma das cinco forças citadas por Porter (2004) que são os compradores. Eles podem ser uma ameaça para a empresa já que forçam os preços baixos visando maior rentabilidade e exigem qualidade. Sugere-se que a organização aproveite este indicador para trabalhar estratégias e conquistar vantagem competitiva sustentável neste requisito que contribuirá para o crescimento nas suas vendas.

Para a realização das atividades o uso de manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho não apresentaram nenhum diferencial dos concorrentes diretos, portanto este indicador classificou-se com paridade competitiva. Este indicador poderá deixar a empresa em desvantagem quando estiver em competição com marcas maiores, então sugere-se que seja explorado pela organização a fim de melhorar o desempenho deste requisito e ficar um passo a frente de seus concorrentes diretos, como também para criar métodos e orientações que beneficiem a produtividade e a forma de trabalho dentro da empresa. Para Souza e Vasconcelos (2000), como os fatores competitivos podem mudar ao longo do tempo faz-se necessário que as empresas se auto avaliem e façam os melhoramentos necessários para manterem-se competitivas e consigam sobreviver.

O sistema operacional da empresa classificou-se com vantagem competitiva temporária, onde se verificou que a maior parte de seus concorrentes diretos não possuem um sistema de gestão, por serem na maioria empresas de pequeno porte que ainda não investiram neste indicador. Porém como não é um fator tão custoso de se imitar qualifica-se como temporário. Para Porter (1994) e Hayes *et al* (2008), os sistemas utilizados nos escritórios fazem parte da cadeia de valores de uma empresa, são importantes mas não são impossíveis de serem



imitados, portanto são fontes de vantagens competitivas se comparáveis em ficar para trás por não possuí-lo.

Quanto a capacidade de melhoria na qualidade dos produtos, este foi reconhecido como um indicador com vantagem competitiva temporária. Na visão de Hayes *et al* (2008), no curto prazo uma empresa que se mostrar focada e adequadamente estruturada, terá grandes chances de ser melhor que seu concorrente não focado, porém não está livre da entrada de novos concorrentes famintos e inovadores, portanto a sobrevivência se dará da capacidade da organização em se adaptar e melhorar seu desempenho ao longo do tempo. A indústria trabalha em busca da melhoria contínua, com a qual conseguiu se diferenciar da maioria dos concorrentes diretos. É um indicador temporário, mas muito importante para a organização como fonte de vantagem competitiva.

A acessibilidade aos gerentes e diretores da empresa se mostrou como um grande diferencial e apresentou vantagem competitiva sustentável. Os colaboradores, como já frisado anteriormente, possuem liberdade para expressarem sua opinião juntamente com os seus supervisores. A comunicação interna também possui as mesmas características classificando-se, portanto, como fonte de vantagem competitiva sustentável. Dentre as razões citadas por Barney e Hesterly (2007), para que determinado recurso seja difícil de imitar a empresa São Paulo se encaixa com este indicador na razão da ambiguidade casual onde os concorrentes terão dificuldades de identificar suas fontes de vantagem. Estes indicadores são explorados pela empresa de forma positiva gerando um diferencial.

Atualmente a empresa converte todo o seu lucro em investimentos para a modernização de sua estrutura e equipamentos visando o crescimento. Segundo Hayes *et al* (2008, p. 99), “a atitude da empresa em direção ao crescimento representa uma influência poderosa na sua atitude em direção à produção como uma arma competitiva”. Portanto este indicador classificou-se como vantagem competitiva sustentável, pois é de certa forma, custoso de se imitar e diferencia-se de seus concorrentes diretos neste requisito.

Quanto aos investimentos realizados pela organização na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, identificou-se como um indicador de vantagem competitiva temporária. Atualmente a empresa investe na qualidade, mas não é um fator custoso de se imitar, pois não utiliza nenhum diferencial de seus concorrentes neste requisito, a não ser a intenção na melhoria contínua da qualidade,

caracterizou-se, portanto, como temporário. Então a indústria deverá trabalhar estratégias para poder obter vantagens duradouras e encontrar uma posição na qual possa melhor se defender ou influenciar as forças do ambiente a seu favor (PORTER, 2004).

Numa análise geral baseada na aplicação do Modelo VRIO verifica-se que atualmente a empresa não possui nenhum fator de desvantagem competitiva, ponto este considerado positivo, pois mostra que a empresa não está deixando de explorar nenhum de seus recursos e nem desperdiçando “energias” com indicadores que não lhe proporcionam alguma vantagem. Na visão de Barney e Hesterly (2007) o recurso que não for valioso não proporcionará a empresa vantagem em implementar estratégias para exploração de tal recurso e se explorados o esperado é a desvantagem competitiva.

A Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, possui quatro indicadores que lhe oferecem paridade competitiva, ou seja, a exploração desses recursos valiosos, mas não raros proporciona a paridade, não traz vantagem e em contrapartida não a deixa em desvantagem. Os indicadores que apresentaram paridade competitiva foram: os equipamentos da empresa, as avaliações realizadas, os recursos humanos e manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos que forem valiosos e raros, mas não difíceis de imitar são uma força organizacional fonte de vantagem temporária. Na empresa São Paulo os indicadores que apresentaram tal vantagem foram dezesseis, portanto a empresa deverá estar atenta a estes recursos para conseguir manter esta vantagem por um tempo maior ou reinventá-la a fim de alcançar a vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva sustentável por sua vez, é aquela classificada por Barney e Hesterly (2007) como recurso valioso, raro, difícil de imitar e explorado pela organização. Na indústria estudada, através do modelo VRIO foi possível identificar seis indicadores que lhe proporcionam tal vantagem, sendo que um deles representa um recurso físico da empresa que é a nova sede. Dois fazem parte dos recursos humano que são: o trabalho em equipe e o ambiente de trabalho. O acesso aos gerentes e diretores se encaixa no recurso organizacional e também é fonte de vantagem sustentável, bem como a forma como flui a comunicação dentro da

organização. Por fim, dos recursos financeiros identificou-se que os investimentos realizados pela empresa lhe proporcionam vantagem sustentável.

Percebe-se que os indicadores potenciais para a geração de vantagem competitiva sustentável da organização são fatores não perceptíveis aos clientes, porém se mantidos sabiamente ao fim proporcionarão resultados positivos. Se a empresa conseguir explorar seus recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar obterá vantagem competitiva sustentável, deixando seus concorrentes em desvantagem. Portanto a forma como a empresa irá atuar é uma das questões mais importantes do modelo, pois é o fator responsável por tentar tirar o máximo de proveito das vantagens dos recursos e capacidades da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

## 5 CONCLUSÃO

O estudo realizado objetivou identificar os desafios para aumentar a competitividade da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, localizada no Sul de Santa Catarina, através da aplicação do modelo VRIO. Pretendeu-se estudar a competitividade da organização comparando-a com seus concorrentes diretos, conhecer seus procedimentos e a forma como explora seus recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais.

Com a realização das entrevistas foi possível apresentar a empresa e sua estrutura organizacional, bem como conhecer seus objetivos e planejamentos. Na entrevista com o sócio da empresa foram identificados os indicadores de cada recurso e medidos através do formulário aplicado aos colaboradores. Identificaram-se dez indicadores dos recursos de capital físico, oito nos recursos humanos, seis nos recursos organizacionais e dois para os financeiros. Cada recurso obteve sua média, sendo: financeiros (9,29), organizacional (9,10), físicos (9,07) e humanos (8,93). Portanto, percebe-se que todos os recursos possuem média considerada alta, são fontes de vantagem competitiva para a organização e devem continuar a serem explorados. Por último a acadêmica realizou a aplicação do modelo VRIO que proporcionou uma visão sobre as implicações competitivas de cada indicador.

Os desafios para aumentar a vantagem competitiva da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, identificados no decorrer da pesquisa realizada, é conseguir manter e/ou melhorar a competitividade dos indicadores que apresentaram vantagem temporária, tomar ações para melhorar a desempenho dos indicadores de paridade competitiva e, quanto aos indicadores que apresentaram vantagem competitiva sustentável, o desafio é conseguir sustentá-los ao longo do tempo.

Outro desafio percebido pela acadêmica é que conforme a indústria for crescendo automaticamente seus concorrentes diretos passarão a ser mais numerosos e diversificados, portanto, um novo desafio será quais estratégias deverão possuir para conseguirem manter suas vantagens atuais? Afinal, à medida que crescer seus indicadores sofrerão com a mudança, pois o cenário da concorrência direta não será o mesmo, inclusive, a empresa poderá passar a ter mais indicadores ou mesmo, alteração nos de atualmente.

Com base nas informações obtidas sugere-se que a Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo, continue com o trabalho que vem realizando em relação a melhoria contínua em todo o processo. Que dê a devida atenção aos indicadores de paridade competitiva e vantagem temporária, para que não perca vantagem nestes requisitos, e trabalhe para manter os sustentáveis. Como a empresa está se preparando para 2014 dobrar sua produtividade e ganhar o mercado da região Sul do Brasil para os próximos anos, então, sugere-se que comece a planejar suas ações para o cenário com o qual irão se deparar devido ao crescimento da organização.

Para futuros estudos é interessante investigar estratégias para o ganho de competitividade dos indicadores que apresentarem desvantagem, paridade competitiva e/ou vantagem temporária. Assim, além de identificar as implicações competitivas dos fatores, será possível propor estratégias visando o ganho de competitividade para a empresa que for estudada.

O estudo foi de grande valia para a acadêmica, pois enriqueceu seu conhecimento sobre a competitividade das indústrias. Atualmente a competitividade entre as empresas é um dos maiores desafios, e isto é válido para todos os setores, principalmente devido a globalização. A empresa que não conseguir se manter competitiva ao longo do tempo, ficará para trás. Portanto com a conclusão deste estudo pode-se afirmar que a vantagem competitiva num todo é adquirida sobre cada indicador. A vantagem competitiva é almejada por todos, conseguir manter e aumentá-la é o maior desafio.

## REFERÊNCIAS

- AGENCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Saneantes. **Anvisa**. Out. 2013. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Saneantes>. Acesso em: 15 out. 2013.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA - ABIQUIM. **Pacto nacional da indústria química**. São Paulo, jun. 2010. Disponível em [abiquim.org.br/pacto/Pacto\\_Nacional\\_Abiquim.pdf](http://abiquim.org.br/pacto/Pacto_Nacional_Abiquim.pdf). Acesso em: 09 mar. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS DE LIMPEZA E AFINS - ABIPLA. **Um ano para comemorar**. São Paulo, dez. 2012. Disponível em [www.abipla.org.br/novo/noticia/ft196.PDF](http://www.abipla.org.br/novo/noticia/ft196.PDF). Acesso em: 09 mar. 2013.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 326p.
- BRASIL. **Decreto nº 8.077 de 14/08/2013**. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=15/08/2013&jornal=1&pagina=18&totalArquivos=128>. Acesso em: 27 out. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.514 de 22/12/1977**. Art. 166 consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10747144/artigo-166-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943> Acesso em 02 nov. 2013.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- DALCOL, Paulo R. T.; ZUKIN, Marcio. Flexibilidade de manufatura na indústria eletrônica: percepção gerencial e aplicação. **Gestão e produção**, Rio de Janeiro, v. 5, nº. 1, p. 18-33, abr. 1998.
- DATT, Felipe. Um guia para derrotar a concorrência. **Pequenas empresas & grandes negócios**. São Paulo, p. 102-104, jun/2013.
- DE BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan./fev. 2012.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 153 p.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996. 386 p.

FERREIRA JR, Silvio; GOMES, Marília Fernandes Maciel. Ajustamentos nas agroindústrias de biscoitos e massas alimentícias no Brasil, 1995 a 2001. **RER**, Rio de Janeiro, v. 44, nº. 01, p. 79-98, jan./mar. 2006.

GALEMBECK, Fernando et al. Indústria química: evolução recente, problemas e oportunidades. **Química Nova**, São Paulo, v. 30, n. 6, p. 1413-1419, nov./dez. 2007.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática.** São Paulo: Harbra, 1986. 200 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GOHR, Claudia Fabiana et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 61-71, jan./jun. 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 593 p.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. 640p.

HAYES, Robert H. et al. **Produção estratégica e tecnologia: em busca da vantagem competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 231 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica.** 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 289 p.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 445 p.

MORGAN, Ariádine. Produtos de Limpeza, setor com boas previsões de crescimento. **Centro de Produções Técnicas.** [S.l.], ago. 2011. Disponível em <http://www.cpt.com.br/noticias/produtos-de-limpeza-lucros-proprio-negocio>. Acesso em 09 mar. 2013.

PAVÃO, Yeda Maria Pereira; SEHNEM, Simone; HOFFMANN, Valmir Emil. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, jul./ago./set. 2011.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. 161 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989. 512 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994. 512 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004. 409p.

SAES, Maria Sylvia Macchione. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **RAC**, Curitiba, v.11, nº. 2, abr./jun. 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 3ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SANT'ANA, Sueli Viviani; MACHADO, Mirian Magnus; TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **XV Semead – Seminários em Administração**, Blumenau, out. 2012. 17p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Fábrica de produtos de limpeza.** Minas Gerais. Disponível em <http://www2.ms.sebrae.com.br/uploads/UAI/fichastecnicas/limpeza.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2013.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 198p.

\_\_\_\_\_; *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996. 726p.

SOUZA, Willy Hoppe de; VASCONCELOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. A competitividade das empresas do setor de embalagens para alimentos: um estudo de caso. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 10, nº. 1, p. 88-100, jan./mar. 2000.

VALOR ONLINE. Produtos de limpeza: concorrência aumenta e reduz preços. **SEBRAE**. [S.l.], mai. 2007. Disponível em [http://www.sebrae-sc.com.br/novos\\_destaquos/oportunidade/default.asp?materia=14012](http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaquos/oportunidade/default.asp?materia=14012). Acesso em: 09 mar. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3ª. ed. Porto alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **RAC**, Curitiba, v.12, nº. 1, p. 131-154, jan./mar. 2008.



## **APÊNDICE**

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao sócio da empresa.

### **UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM COMÉRCIO EXTERIOR**

#### **PESQUISA PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)**

Eu, Kênia Nandi Leandro, acadêmica do curso de Administração/Comércio Exterior, estou realizando este questionário que faz parte do desenvolvimento do TCC para o grau de Bacharel em Administração.

A finalidade da pesquisa é realizar um estudo de caso da Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza São Paulo e identificar os desafios para aumentar a competitividade da empresa no setor em que atua.

Gostaria de informar que a sua participação é voluntária e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial e serão utilizados exclusivamente para a confecção da Monografia. Conto com sua colaboração.

Questionário:

1. Quanto aos recursos de Capital Físico da empresa cite quais você considera valioso, raro, inimitável e quais são organizacionalmente explorados.
2. Quanto aos recursos de Capital Humano da empresa cite quais você considera valioso, raro, inimitável e quais são organizacionalmente explorados.
3. Quanto aos recursos organizacionais da empresa cite quais você considera valioso, raro, inimitável e quais são organizacionalmente explorados.
4. Quanto aos recursos financeiros da empresa cite quais você considera valioso, raro, inimitável e quais são organizacionalmente explorados.





