

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INSERÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO PROCESSO  
ESTRATÉGICO TRADICIONAL: O CASO BIOCONSULTANTS

MARCELO HUGO DE MEDEIROS BEZERRA

NATAL/ RN

2013

MARCELO HUGO DE MEDEIROS BEZERRA

A INSERÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO PROCESSO  
ESTRATÉGICO TRADICIONAL: O CASO BIOCONSULTANTS

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Miguel Eduardo Moreno Añez, Ph.d.

NATAL/ RN

2013

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Bezerra, Marcelo Hugo de Medeiros.

A inserção da visão baseada em recursos no processo estratégico tradicional: o caso bioconsultants / Marcelo Hugo de Medeiros Bezerra. – Natal, RN, 2013.

72f. : il.

Orientador: Prof. Ph.D. Miguel Eduardo Moreno Añez.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Planejamento estratégico – Monografia. 2. Processo estratégico – Monografia. 3. Visão - Recursos – Monografia. I. Añez, Miguel Eduardo Moreno. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.5

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO HUGO DE MEDEIROS BEZERRA

A INSERÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO PROCESSO  
ESTRATÉGICO TRADICIONAL: O CASO BIOCONSULTANTS

Monografia apresentada e aprovada em 06 de Dezembro de 2013, pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

---

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ, Dr. - UFRN  
ORIENTADOR

---

ANDRÉ MORAIS GURGEL, M. Sc. - UFRN  
Examinador

---

JOÃO PAULO DAMASIO SALES, M. Sc. - UFRN  
Examinador

NATAL/ RN  
2013

*Dedico à minha avó, Maria do Socorro,  
pela sabedoria e humildade ensinada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me guiado durante todos esses anos nesse “bom combate” e por ter me mostrado durante todos os dias as coisas pelas quais se vale a pena lutar e que tais coisas se conquistam com muito esforço.

Agradeço especialmente ao professor Miguel Añez e ao professor Josué Vitor por todo o conhecimento e cuidado transmitido não só durante a realização desse trabalho, mas também ao longo desses quatro anos de Iniciação Científica na UFRN.

Agradeço aos professores membros da Banca Examinadora, André Moraes Gurgel e João Paulo Damasio Sales, pela grande contribuição através das sugestões dadas com o intuito de melhorar esse trabalho.

Agradeço também a todos os outros professores da UFRN e os meus companheiros de UFRN, especialmente meus colegas de turma Carolina Sousa, Pedro Henrique Villaverde e Márcio Paiva pelo conhecimento compartilhado e principalmente pela amizade de vocês.

Também gostaria de agradecer aos colegas com quem tive a honra de trabalhar na ADM Consult – Empresa Júnior de Consultoria do Curso de Administração da UFRN. Obrigado pela chance de participar desse belíssimo movimento e pelo conhecimento transmitido.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos amigos que fiz na Base de Pesquisa de Estratégia durante a Iniciação Científica e que contribuíram muito para o meu desenvolvimento profissional e pessoal na graduação: Sílvia Costa, César Augusto, Wilton Pequeno e Íris Pimenta.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu”.

(Eclesiastes, 3:1)

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar as contribuições da Visão Baseada em Recursos no processo estratégico tradicional de uma empresa de consultoria ambiental. Para tanto, os recursos estratégicos da organização foram identificados por meio da metodologia VRIO através de entrevistas semiestruturadas com o gestor da organização. Como resultado, os objetivos estratégicos foram definidos em quatro perspectivas conforme abordagem tradicional constatando que a escola do posicionamento e a Visão Baseada em Recursos podem ser usadas de uma maneira integrada na formulação e implementação estratégica, com o objetivo de potencializar características de cada corrente estratégica e explorando oportunidades do ambiente organizacional e recursos estratégicos fontes de vantagem competitiva. Como perspectiva futura, espera-se que a abordagem apresentada nesse trabalho seja amplamente discutida e explorada, a fim de atender as demandas e oportunidades do mercado.

**Palavras - Chave:** planejamento estratégico, processo estratégico tradicional, visão baseada em recursos.



## ABSTRACT

*The present study aimed to identify the contributions of the Resource Based View in the strategic process of an environmental consulting. For this purpose, the strategic resources of the organization were identified through the methodology VRIO through semi-structured interviews with the manager of the organization. As a result , the strategic objectives were defined in four perspectives as traditional approach noting that the positioning and the Resource Based View can be used in an integrated manner in the formulation and implementation of strategic, aiming to enhance the characteristics of each current strategic and exploring environmental opportunities and organizational resources strategic sources of competitive advantage . As a future perspective, it is expected that the approach presented in this work will be widely discussed and explored in order to meet the demands and market opportunities.*

**Keywords:** *Strategic planning, traditional strategic process, Resource Based View.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os paradoxos do processo de formulação estratégica.....	25
Figura 2 - Processo de administração estratégica.....	26
Figura 3 – A evolução do Balanced Scorecard.....	29
Figura 4 – Mapa estratégico.....	33
Figura 5 – O modelo de análise da vantagem competitiva da Visão Baseada em Recursos.....	45
Figura 6: Etapas do processo estratégico da Bioconsultants.....	49
Figura 7: Análise SWOT da Bioconsultants.....	53
Figura 8: Mapa estratégico da Bioconsultants.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Cinco Sentidos da Estratégia.....	21
Quadro 2 – Escolas da Estratégia.....	22
Quadro 3 – Questões-chaves do Modelo VRIO.....	37
Quadro 4: Avaliação de recursos segundo o modelo VRIO.....	39
Quadro 5 – Estudos da RBV e recursos estratégicos determinados.....	40
Quadro 6 – Mecanismos de isolamento de recursos.....	42
Quadro 7: Identificação e classificação dos recursos estratégicos da Bioconsultants.....	54
Quadro 8: Relação entre recursos e objetivos estratégicos do BSC.....	57

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EIA – Estudo de impacto ambiental

RIMA – Relatório de Impacto no Meio Ambiente

RN – Rio Grande do Norte

VBR – Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1. PARTE INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Caracterização da Empresa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Contextualização e problema.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Geral.....	16
1.3.2 Específicos.....	16
<b>1.4 Justificativa do Estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Estratégia Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Processo de formulação estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1. Implementação da Estratégia .....</b>	<b>28</b>
2.2.1.1 Balanced Scorecard .....	28
2.2.1.2 Mapa Estratégico.....	31
<b>2.3. Visão Baseada em Recursos .....</b>	<b>33</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. População e Amostra .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Dados e instrumentos de coleta .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4. Forma de análise.....</b>	<b>48</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>69</b>

## 1. PARTE INTRODUTÓRIA

A literatura estratégica ao longo dos anos, a partir da análise da vantagem competitiva, busca explicar quais são as fontes geradoras de taxas de retorno acima do normal e desenvolver *frameworks* com o intuito das organizações identificarem e explorarem tais fontes que as diferenciam dos demais concorrentes (KRETZER & MENEZES, 2006).

As teorias da estratégia organizacional que tratam de questões relacionadas à vantagem competitiva podem ter dois enfoques principais (VASCONCELOS & CYRINO, 2000): um enfoque que contextualiza a vantagem como um atributo de posicionamento e, portanto, exterior à organização e relacionado à dinâmica de mercado, influenciada pelos trabalhos de Porter (1980, 1985); e outro que enfatiza as características internas da organização como principais responsáveis pelo desempenho superior e conseqüentemente causadores de uma vantagem competitiva de longo prazo, sendo tal pensamento iniciado pelo trabalho de Penrose (1959) e definido como Visão Baseada em Recursos (VBR).

Dentre os dois enfoques, a ideia de que a vantagem competitiva advém de um posicionamento específico dentro de um determinado mercado/indústria predomina nos estudos da estratégia. Reconhecidamente, tal foco baseado em uma posição privilegiada vem recebendo críticas constantes como sendo a única fonte de retornos acima do normal para uma organização (BARNEY, 1986; DIERICKX & COOL, 1989; GRÖBLER, 2007; KRETZER & MENEZES, 2006; WERNEFELT, 1984).

Além disso, Gohr *et al.* (2011) enfatiza que as organizações se contentam com uma análise superficial dos seus pontos fortes e fracos através de metodologias como a análise SWOT ao invés de se atentar para o desenvolvimento dos recursos que causam um diferencial competitivo.

Dierickx e Cool (1989) corroboram ao afirmarem que os gestores concentram seus esforços em encontrar uma posição particular do produto no mercado em vez de perceberem que a vantagem competitiva é dada pelo reconhecimento e exploração de determinados recursos da firma.

A importância dos recursos para a vantagem competitiva também é dada por Barney (1986), Grant (1991) e Kretzer e Menezes (2006) que ressaltam que até mesmo a escolha do posicionamento estratégico da empresa, como uma vantagem

em diferenciação ou custo ou a escolha em atuar em um mercado amplo ou restrito (Porter, 1980, 1985), são determinadas pelos recursos da empresa. Uma organização que deseja competir baseada em redução de custos necessita, por exemplo, possuir recursos como tecnologia de processos superior e uma planta de fábrica eficiente.

Barney (1986) ainda ressalva que dependendo das circunstâncias em que a firma se encontra, a análise das informações sobre os recursos que ela já controla pode fornecer subsídios para a obtenção de uma vantagem competitiva de longo prazo e que tal vantagem não poderia ser identificada pelo processo de análise tradicional com o foco na indústria em que a organização está inserida.

O trabalho está dividido em cinco capítulos principais. Primeiramente, é apresentada a parte introdutória, dela constando a contextualização e o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa do estudo. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados. No capítulo quatro é feita a apresentação e análise dos dados coletados com o estudo. O quinto capítulo faz um fechamento de tudo o que foi abordado na pesquisa, apresentando as considerações finais.

## **1.1 Caracterização da Empresa**

A Bioconsultants Consultoria em Recursos Naturais e Meio Ambiente foi fundada em 05 de Janeiro de 2009 com sede em Natal no Rio Grande do Norte (RN) e oferece serviços da mais alta qualidade a investidores e operadores nacionais e internacionais no ramo de desenvolvimento sustentável.

A Bioconsultants é formada por uma equipe multidisciplinar de especialistas selecionados pela experiência e know-how em várias áreas, como biólogos, geólogos e geógrafos. A empresa possui atualmente 20 consultores, sendo 11 em regime CLT e 09 consultores com contrato de prestação de serviços.

A empresa presta serviços de consultoria ambiental nas seguintes áreas de atuação: energia eólica, energia solar, termoelétrica, petróleo, gás natural, biocombustíveis, águas, salinas, agricultura e aquicultura sustentável, pesca, mineração, infraestrutura e cidades.

A empresa possui uma ampla gama de serviços prestados em gestão ambiental, como por exemplo, assessoria na elaboração e tramitação de processos para a obtenção de licenças ambientais em qualquer esfera administrativas; elaboração e execução de Planos e Programas Ambientais e elaboração de Estudos de Impacto Ambiental (EIA/RIMA). A empresa também possui serviços de consultoria e coordenação técnica em Concepção, viabilidade, implementação e operação de projetos eólicos e solares e sensibilização e mobilização de comunidades impactadas.

Além da atuação no Rio Grande do Norte, a Bioconsultants já prestou serviços nos estados do Ceará, Pernambuco e Bahia.

Com a missão de desempenhar suas atividades com respeito à vida, a Bioconsultants ajuda seus clientes a atingirem seus objetivos conciliando crescimento e sustentabilidade, contribuindo assim para um futuro mais próspero para todos.

## **1.2 Contextualização e problema**

O processo de planejamento estratégico tem sido objeto de estudo tanto do ponto de vista teórico quanto a sua prática e execução dentro das organizações, pois “a vantagem competitiva da empresa depende das estratégias que a mesma adota e a manutenção dessa vantagem está baseada no seu processo de valor” (GOHR *et al.*, 2011).

Kretzer e Menezes (2006) afirmam que, a partir dos anos 1990, cresce o interesse em explicar os pontos fortes da firma individual e como estes pontos afetam os demais competidores, além de outras questões estratégicas que deslocaram a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações, sugerindo que as novas estratégias estejam coerentes com os recursos organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2003), a Visão Baseada em Recursos é a teoria mais adequada às constantes mudanças complexas e dinâmicas pelas quais as organizações passam atualmente e que a abordagem do interior para o exterior das organizações é mais adequada para a compreensão de como as estratégias são formuladas e postas em prática.



De acordo com Gohr *et al.* (2011), apesar da importância da Visão Baseada em Recursos, sua implementação prática ainda apresenta dificuldades, especialmente em relação à avaliação de recursos, sendo essencial para a inserção da VBR no processo estratégico o uso de instrumentos que permitam identificar e avaliar os recursos estratégicos da organização.

A empresa objeto de estudo dessa pesquisa possui um ambiente organizacional altamente competitivo caracterizado por várias empresas atuando em nichos de mercado e atua em um mercado complexo e dinâmico, formado por clientes de companhias multinacionais que estão sujeitos às mudanças macroeconômicas e por uma forte regulamentação governamental. Tal ambiente requer um planejamento estratégico diferenciado e que permita uma verdadeira vantagem competitiva para a organização.

Diante do contexto exposto, sem tem o seguinte problema de pesquisa:

Como a Visão Baseada em Recursos pode contribuir no processo tradicional de implementação da estratégia organizacional?

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

#### **1.3.1 Geral**

Descrever a inserção da Visão Baseada em Recursos no processo de formação estratégica da empresa objeto estudo de caso.

#### **1.3.2 Específicos**

- Identificar as etapas realizadas no processo de implantação da estratégia.
- Analisar a posição competitiva dos recursos estratégicos com base no modelo VRIO.
- Avaliar a contribuição da Visão Baseada em Recursos nesse processo.

### **1.4 Justificativa do Estudo**

A escolha do tema do presente trabalho justifica-se por motivos pessoais, pois o campo da estratégia é área de estudo que o autor se identifica e que o mesmo

vem pesquisando desde sua entrada na Universidade, possuindo o interesse em contribuir para o avanço científico nessa área da administração.

Outro ponto a ser destacado foi a facilidade do acesso à informação por parte da empresa objeto de estudo deste trabalho. O autor teve a oportunidade de trabalhar na empresa durante um ano e seis meses e pude ver o início da formulação do planejamento estratégico e sua implementação, facilitando uma maior compreensão do contexto em que essa pesquisa foi desenvolvida.

Como justificativa prática, a empresa estudada possuirá uma melhor visão do processo estratégico que foi implantado na mesma, melhorando o debate e as análises pelos gestores a fim de melhorarem o processo no futuro.

Como justificativa conceitual, mostrar o processo de uma nova forma de formulação estratégica unindo as duas principais escolas da estratégia é de grande relevância para a área, visto que pode ocasionar novos debates sobre quais os benefícios e limitações do processo estratégico que as organizações praticam e principalmente influenciar novos casos práticos ao ser esse novo processo implementado em outras empresas.

Pelo mesmo motivo, a bibliografia disponível sobre o tema vem sendo estudada ao longo dos últimos anos, permitindo uma maior compreensão do contexto complexo e dinâmico no qual as empresas operam estrategicamente e assim, realizar uma análise dos resultados mais apurada à luz do referencial teórico consultado.

Por fim, é válido salientar que o tema vem sendo debatido há um longo tempo na academia e por especialistas da área e cada organização deve formular sua estratégia de acordo com suas necessidades, recursos, competências e capacidades, não existindo, portanto, uma forma de planejamento estratégico ideal. Espera-se que os resultados da pesquisa colaborem para um avanço no entendimento de estratégias integradas considerando os benefícios que cada escola da estratégia tem para contribuir, permitindo que empreendedores e acadêmicos da área compreendam de forma mais detalhada quais os benefícios e limitações dessa integração para as organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do presente trabalho busca retratar as principais questões presentes na literatura relacionadas aos temas pertinentes para a realização dessa pesquisa. A partir disso, será feita uma revisão da literatura sobre os seguintes temas: estratégia, processo de formulação estratégica, implementação da estratégia e Visão Baseada em Recursos.

### 2.1 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional é um dos aspectos mais relevantes para o sucesso a longo prazo da vantagem competitiva da empresa. O vasto debate sobre esse tema tanto no campo teórico quanto prático demonstra a importância de seu correto estudo e implementação nas organizações.

De acordo com Kay (1993), o estudo da estratégia organizacional se desenvolveu pela necessidade de guiar as organizações em busca de vantagem competitiva e pela deficiência de outras disciplinas em atingir esse objetivo. Oliveira *et al.* (2010) afirmam que um estudo histórico do conceito da estratégia mostra que não existe uma definição universal do conceito, mas uma “evolução e redirecionamento do seu uso, em função das transformações ambientais que (re)formam os espaços organizacionais”.

Boaventura e Fischmann (2003) realizaram uma análise sobre as definições dos conceitos da estratégia e identificaram quatro grupos com perspectivas distintas, são eles:

- Estratégia por objetivos: os pesquisadores desse grupo buscam relacionar a estratégia com metas e objetivos em uma relação de causa e efeito onde a estratégia conteria os meios para atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Chandler (1962) define estratégia como a determinação de metas e objetivos de longo prazo, bem como dos cursos de ações e dos recursos necessários para atingi-las. Christensen *et al.* (1978 apud BOAVENTURA e FISCHMANN, 2003) definem estratégia como um padrão em que a firma define e revela objetivos e metas, além de definir os planos e

políticas para atingir esses objetivos e o negócio em que a empresa pretende atuar.

- Estratégia pela vantagem competitiva: O pressuposto desse grupo de autores é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva para a organização. O principal trabalho dessa perspectiva é o de Porter (1980) intitulado *Competitive advantage* no qual o autor relata sua teoria de estratégias genéricas. O trabalho de Porter (1980) influenciou vários autores como Henderson (1989) segundo o qual a estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (OLIVEIRA *et al.*, 2010).
- Estratégia pela competência essencial: Para esse grupo, o sucesso organizacional e a consequente vantagem competitiva são fornecidos pelas competências essenciais da organização. Destaca-se o estudo de Hamel e Prahalad (1995) sobre a importância de competências únicas e complexas para o sucesso da estratégia organizacional, bem como a importância de visar o futuro e de construir um arcabouço organizacional para que as competências essenciais surjam e sejam aproveitadas pela empresa. Oliveira *et al.* (2010) citam o trabalho de Werther e Kerr (1995) no qual os autores constataam que a ausência de novas competências causaram a perda da liderança de mercado das empresas objetos do estudo de caso.
- Estratégia pela interação com competidores: a estratégia deve levar em consideração como a organização afeta e é afetada pelos concorrentes. De acordo com Zacarelli (2000), a estratégia é um manual decisório sobre como a organização interage com concorrentes que possuem reações imprevisíveis, compreendendo duas partes: ações e reações envolvendo aspectos de negócio e preparação para obter vantagem competitiva nas interações. Schelling (1960 apud OLIVEIRA *et al.* 2010) compartilha desse pensamento afirmando que “o termo estratégia pretende focalizar a interdependência das decisões dos adversários e de suas expectativas a respeito do comportamento de uns e outros”.

Apesar das várias definições e aspectos considerados no conceito da estratégia, Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que existem alguns pontos de convergência no que diz respeito à estratégia organizacional, como a seguir:

- A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem estar geral da organização
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processos;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- As estratégias existem em níveis diferentes; e
- A estratégia envolve vários processos de pensamento.

Nicolau (2001) também corrobora ao afirmar que, apesar das divergências no campo teórico, existem três pontos de convergência quando o assunto é estratégia organizacional, sendo eles:

- Todas as definições de estratégia tem como base a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, implicando em condicionantes e oportunidades para os gestores estratégicos das organizações;
- As decisões estratégicas são de grande importância para o futuro das organizações, bem como o papel daqueles que concebem e elaboram tais decisões;
- As estratégias podem ser estabelecidas ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas internamente e todas as organizações tem como base alguma estratégia seja ela implícita ou explícita.

Apesar das convergências do conceito, Nicolau (2001, p.13) também afirma que:

A diversidade de perspectivas no estudo das estratégias empresariais tem conduzido a que o conceito de estratégia se apresente na literatura da especialidade com múltiplos sentidos, nem sempre devidamente clarificados e que correspondem a formas particulares de abordar a questão e de operacionalizar o conceito.

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001) afirma que existem cinco sentidos pelo qual a estratégia pode ser entendida e explicada, como mostrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 01 – Cinco sentidos da estratégia

Estratégia como Plano	A estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo.
Estratégia como Trama (Ploy)	A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes.
Estratégia como Padrão	Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção.
Estratégia como Posição	Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado
Estratégia como Perspectiva	Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Os sentidos mostrados acima fornecem uma dimensão da complexidade e da abrangência que a estratégia possui dentro dos estudos organizacionais, tendo sua formulação e implantação influenciada pela forma com que os gestores e tomadores de decisões estratégicos a percebem.

Mintzberg *et al.* (2000) realizaram uma extensa revisão bibliográfica de mais de 2000 itens de bibliografia na área de estratégia e identificaram dez escolas do pensamento estratégico que surgiram a partir da década de 1960, sendo divididas em duas categorias: a descritiva e a prescritiva.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000, p.22):

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo, e outras

permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática.

As escolas e as suas características são mostradas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Escolas da Estratégia

<b>Escola</b>	<b>Definição</b>
A Escola do design	A estratégia como um processo de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente;
A Escola de Planejamento	A estratégia como um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais
A Escola de Posicionamento	A estratégia como um processo analítico. Principalmente impulsionada por Michael Porter, que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa;
A Escola Empreendedora	A estratégia como um processo visionário. Baseia o processo estratégico nos mistérios da intuição, é feita formulação da estratégia através de visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas.
A Escola Cognitiva	A estratégia como um processo mental. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana

	processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia;
A Escola do Aprendizado	A estratégia como um processo emergente. Origina-se em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente;
A Escola do Poder	A estratégia como um processo de negociação. Subdividida em Micropoder, que enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder na empresa, e Macropoder, que visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse;
A Escola Cultural	A estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização
A Escola Ambiental	A estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida
A Escola da Configuração	A estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica

Fonte: Mitzemberg *et al.* (2000)



As escolas de planejamento, posicionamento e design são classificadas como prescritivas, por estarem mais preocupadas em como formular as estratégias do que como averiguar se ela é a mais adequada ao contexto organizacional e como se realizará sua execução. As escolas restantes são classificadas como descritivas, pois mostram como ocorre processo de estratégia, sendo mais preocupadas em descrever e explicar a estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A formulação de qualquer planejamento estratégico organizacional conterà aspectos de pelo menos uma das escolas listadas acima. Uma correta escolha da abordagem a ser adotada na formulação considerando o contexto organizacional pode determinar o sucesso da implantação da estratégia, bem como uma escolha não condizente com as características organizacionais poderá causar falhas no processo de execução da estratégia.

Uma estratégia de negócios possui características muito peculiares a cada organização, mas todas elas possuem a finalidade de fornecer valor e diferencial competitivo. Para tal finalidade, a estratégia é realizada por meio de um processo em que se busca o foco em áreas definidas pela estratégia organizacional, bem como excluir possibilidades que sejam incompatíveis com a estratégia estabelecida.

## **2. 2 Processo de formulação estratégica**

A estratégia empresarial é um processo organizacional que é intrínseco à estrutura, ao comportamento e a cultura da organização, sendo dividida em duas fases: a formulação e a implementação (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Para Ansoff e McDonnell (1993) o processo de formulação estipula quais serão os direcionamentos que a organização deve seguir visando o seu crescimento e desenvolvimento contínuo, não constituindo, portanto, uma ação imediata. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008 *apud* Filho *et al.*, 2011), tal processo caracteriza-se como um conjunto de compromissos, decisões e ações para obter uma vantagem competitiva.

Para De Wit e Meyer (2004 *apud* LUCIAN & SOUSA FILHO, 2009), o processo estratégico possui alguns paradoxos – definidos como uma situação onde dois pressupostos aparentemente contraditórios ou mutualmente excludentes, são verdadeiros ao mesmo tempo – e não há uma forma ideal de integrar os dois

extremos em uma situação. A figura 1 mostra os paradoxos do processo estratégico relatados pelos autores:

Figura 1 – Os paradoxos do processo de formulação estratégica



Fonte: Lucian e Sousa Filho (2009)

Para esses autores, os pensadores estratégicos podem atuar no processo decisório de forma racional, seguindo uma metodologia ou um padrão lógico de tomada de decisão ou podem definir as estratégias com base na intuição ou outros aspectos de cunho emocional.

O segundo paradoxo diz respeito ao processo de formulação estratégica que pode ser realizado de forma planejada e institucionalizada por e para todos os membros da organização, seguindo um passo a passo previamente estabelecido ou as estratégias podem surgir de forma “natural” conforme a organização se adapta ao contexto em que atua e consegue captar informações relevantes do ambiente que a circunda.

Por fim, a mudança estratégica pode ocorrer de forma abrupta (revolucionária) impactando o *modus operandi* da organização de forma decisiva e no longo prazo, geralmente havendo mudança na forma em que a empresa agrega valor aos seus clientes. O oposto da mudança revolucionária seria uma mudança lenta e gradual (evolucionária) das estratégias organizacionais a medida que seu entorno organizacional e a pressão dos *stakeholders* a obrigue a fazer mudanças incrementais ao longo da sua existência.

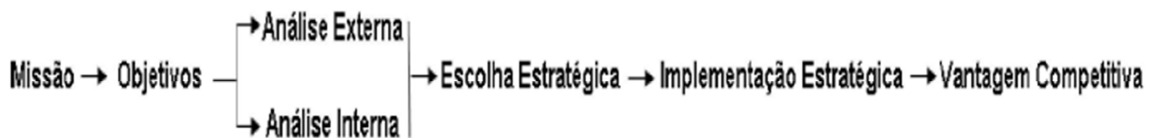
Mintzberg (1978) afirma que a formação da estratégia nas organizações envolve a inter-relação de três fatores:

- a) um ambiente que muda continuamente, mas irregularmente;
- b) um sistema operacional organizacional, chamado de burocracia, para estabilizar as ações da empresa de acordo com as características do ambiente;

c) um líder cujo papel é mediar as outras duas forças, mantendo a estabilidade do sistema operacional da empresa enquanto se adapta às constantes mudanças do ambiente.

Barney e Hesterly (2007) corroboram que o processo estratégico é um conjunto sequencial de análises e escolhas com o objetivo de alcançar a vantagem competitiva, como mostrado na Figura 2 a seguir:

Figura 02 – Processo de administração estratégica



Fonte: Barney & Hesterly (2007)

Tal processo estratégico é fortemente influenciado pela escola do posicionamento, baseados principalmente nos trabalhos de Porter (1980, 1985), pela tentativa de construir modelos de análise de formulação estratégica que priorizam os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Pavão *et al.*, (2011) sustentam tal afirmação ao considerar Porter como o autor basilar dos estudos e aplicações práticas da formulação e implantação da estratégia organizacional. Os autores acrescentam que além da predominância da análise do ambiente externo, os trabalhos de Porter contribuíram para o pensamento estratégico ao analisar a cadeia de valor e as relações entre lucratividade de longo prazo e a estrutura do setor.

A definição da missão é o ponto de partida para os direcionamentos futuros da organização, como exposto por Ansoff e McDonnell (1993), sendo a base para a identificação e alcance dos objetivos organizacionais.

Na análise do ambiente externo, o mesmo é dividido em várias áreas (tecnológica, social, econômica, ambiental, por exemplo.) sendo a mais importante a indústria na qual a organização está inserida (BERTERO *et al.*, 2003; GRÖBLER, 2007). Tal ênfase no ambiente externo é o pressuposto básico dessa escola, na qual a vantagem competitiva de uma organização depende primariamente das condições e características da indústria na qual ela compete (GRÖBLER, 2007; PORTER, 1980, 1985).

A análise do ambiente interno, por conseguinte, fica à margem quando se trata da importância no processo estratégico para a escola do posicionamento. A maioria das organizações se contenta em utilizar ferramentas superficiais, como a análise *SWOT*, para identificar os pontos fortes e fracos da firma (GOHR *et al.* 2011).

A escolha estratégica, por sua vez, é consequência da análise externa e interna e define como a organização irá obter a vantagem competitiva, selecionando por meio de qual estratégia a empresa agregará valor a seus clientes. As três estratégias mais comuns são a liderança em custos, a diferenciação de produto e o foco estratégico (PORTER, 1980).

A penúltima etapa é de implementação da estratégia e possui grande importância devido ao fato de executar todo o que foi planejado anteriormente no processo, podendo a falha nessa etapa prejudicar o alcance dos resultados esperados. Taraba *et al.* (2010) afirmam:

A implementação bem sucedida da estratégia, tem a ver com a ciência das mudanças internas necessárias pelos administradores, de como lidar com a cultura organizacional, da estrutura organizacional, das diferentes abordagens de implementação possíveis de serem seguidas e dos conhecimentos necessários sobre estes vários aspectos.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que para essa visão estratégica, presumindo-se que a estratégia será implementada, uma estratégia que respalda a missão da empresa; que seja consistente com seus objetivos; que permita a exploração e a neutralização das ameaças do ambiente será fonte de vantagem competitiva.

Barney (1991) saliente que este modelo externo de vantagem competitiva tem assumido que firmas dentro de uma mesma indústria são idênticas em relação aos recursos estratégicos relevantes que eles controlam e as estratégias escolhidas. Também assume que caso haja uma heterogeneidade de recursos desenvolvida na indústria, tal heterogeneidade seria muito curta porque os recursos que as firmas usam para implementar estratégias são altamente móveis.

Tais pressupostos são os balizadores para o processo estratégico da maioria das organizações em todo o mundo, mas eles possuem certas limitações e também são conflitantes com os pressupostos preconizados pela Visão Baseada em Recursos, sendo essa última teoria importante fator complementar para uma maior

eficácia na formulação do processo estratégico suprimindo a necessidade uma análise mais aprofundada de como as firmas obtém vantagem competitiva.

## **2. 2. 1 Implementação da Estratégia**

Devido à importância da implementação da estratégia no processo estratégico e ao foco dessa pesquisa, um maior detalhamento dessa etapa será realizada a seguir.

### **2.2.1.1 Balanced Scorecard**

A origem do *Balanced Scorecard* (BSC) é identificada no período em que foi verificado que os processos produtivos haviam mudado, porém a maneira de medir o desempenho continuava a mesma.

O sistema contábil, embasado em premissas de produção de longo prazo já não era mais tão relevante frente ao ambiente competitivo que a economia se apresentava. Alguns elementos como a substituição da mão-de-obra, energia e matérias não eram levados em consideração pelo sistema contábil. A partir de então, emergiu uma nova linha de pesquisa.

Prado (2002) relata que o *Balanced Scorecard* surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de *Measuring Performance in the Organization of the Future*, patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton, realizado por David Norton e Robert Kaplan. Mas sua exposição só ocorreu após um artigo publicado na Harvard Business Review em 1992 intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”.

Lima (2013) divide a evolução do Balanced scorecard em três fases:

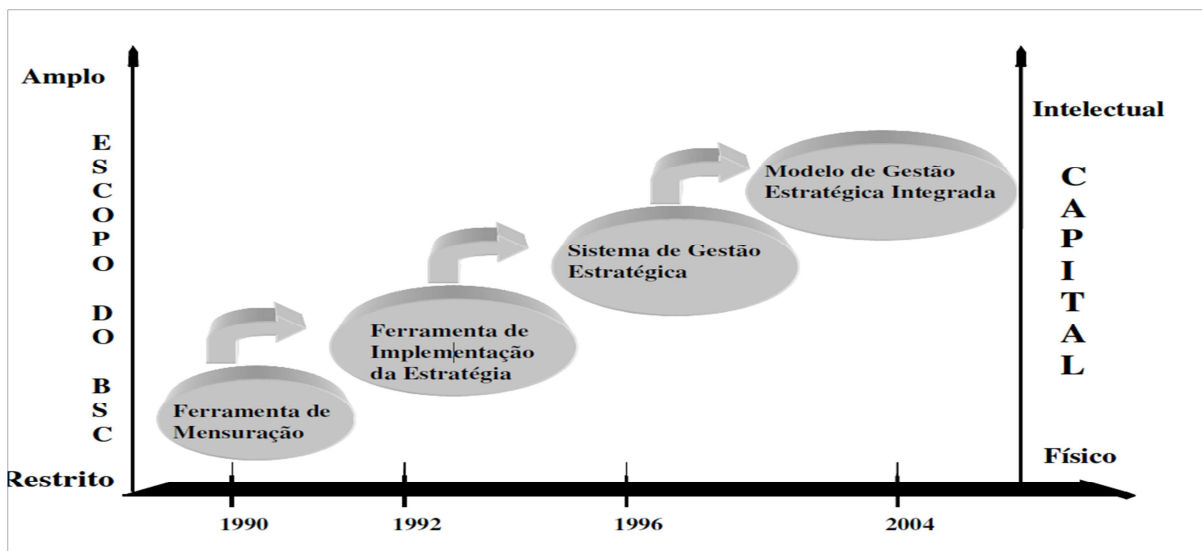
1º fase: apresentação básica da ferramenta como um conjunto de indicadores balanceado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação).

2º fase: incorporação de novos processos ao Balanced scorecard, como a comunicação da estratégia à organização, a conexão entre os objetivos de longo prazo e de curto prazo e o *feedback* e aprendizado da execução.

3º fase: consolidação como um modelo de gestão estratégica com os objetivos de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A figura 3 apresenta a evolução do Balanced Scorecard desde a sua criação até a publicação do livro “mapas estratégicos” de Kaplan e Norton (2004):

Figura 3 – A evolução do Balanced Scorecard



Fonte: Herrero (2005)

Segundo Costa (2006) as críticas relacionadas ao sistema tradicional de avaliação de desempenho como suporte à gestão eram embasadas pela falta de auxílio na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade dos produtos. Outro foco de crítica era a importância excessiva dada as medidas financeiras de curto prazo. Kaplan e Norton (2004) concordam e enfatizam que os relatórios desenvolvidos neste período não forneciam fundamentos para mensuração e gestão de valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.

Outra crítica, segundo Skinner (*apud* COSTA, 2006) era pelo fato de não haver ligação entre as estratégias planejadas e o chão de fábrica. Segundo o

mesmo autor, os gestores operacionais não compreendiam que cada estratégia exigia um plano operacional específico, e que, portanto, exigia um processo de produção e uma qualificação profissional diferente.

Como Stewart (*apud* STORCH *et al.* 2004) expôs, as organizações têm como objetivo principal o lucro financeiro, e o seu êxito ou fracasso é expresso em linguagem financeira, entretanto as informações gerenciais são cada vez mais expressas com linguagem não financeira.

Neste contexto, Costa (2006) destaca a criação de um sistema de avaliação de desempenho para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre as medidas de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre medidas de tendência e de ocorrência, e por fim entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Após as alterações e adaptações realizadas no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, surgiu o BSC que se conhece e utiliza-se hoje em dia.

Para Costa (2006) o BSC é uma ferramenta com o objetivo tratar da definição e da disposição: (1) das informações - chave para gerenciar a execução da estratégia da (mapa estratégico); e (2) dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental).

Para Kaplan e Norton (2004) o *Balanced Scorecard*, possibilita à organização a mensuração de parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor em longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 37):

As organizações focalizadas na estratégia usam o Balanced Scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos scorecards estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem.

Costa (2006) ainda trata o BSC como um instrumento que possibilita a comunicação da estratégia a toda a organização a fim de orientá-la e integrá-la para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O *Balanced scorecard* apresenta uma análise da estratégia utilizada para criação de valor em quatro perspectivas (KAPLAN & NORTON, 2000):

1. Financeira: definição de objetivos financeiros e metas de longo prazo visando alcançar um crescimento sustentável da empresa, além de dar retorno aos acionistas da organização;
2. Cliente: Definição de como agregar valor para os clientes e aumentar a participação da empresa no mercado e conquistar mais clientes;
3. Processos: Definição dos processos críticos da empresa e como melhorá-los continuamente a fim de tornar a empresa mais competitiva, além de atender os objetivos dos acionistas e clientes;
4. Aprendizado e crescimento: Definição das estratégias internas para capacitação dos membros da organização e inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Kaplan e Norton (2000) enfatizam que cada perspectiva é apenas uma parte da rede de atividades que a empresa executa, não devendo a mesma priorizar somente uma perspectiva, visto que para os objetivos estratégicos serem atingidos é necessário que a relação entre causa e efeito entre esses mesmos objetivos seja satisfeita.

O Balanced scorecard, portanto, se diferencia dos outros modelos de gestão porque permite uma integração entre os objetivos financeiros e não financeiros da organização, explicitando quais são os indicadores de desempenho e as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos por meio do mapa estratégico que será apresentado a seguir.

#### **2.2.1.2 Mapa Estratégico**

O primeiro passo para a utilização do BSC nas organizações é o desenho do mapa estratégico. Para Costa (2006) o mapa estratégico tem como principal objetivo interpretar, de forma visual, os processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis da organização são diariamente expostos. É diante do mapa estratégico que a alta administração fiscaliza o cumprimento da estratégia.

O mapa é composto pelos objetivos, metas e ações dispostos nas quatro perspectivas de gestão, anteriormente apresentadas.



Para Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico possibilita a percepção visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC. Os mesmos autores ainda concordam que o mapa ilustra as relações de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva.

No mapeamento estratégico é possível observar relação sistêmica entre as variáveis numa relação causa e efeito, como no exemplo:

Se houver aumento no treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre o objeto de venda. Estando os funcionários mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas aumentar, então a média das margens dos produtos que vendem também aumentará (COSTA, 2006).

A partir dessa análise, os gestores poderão identificar os pontos a serem repensados numa perspectiva sistêmica e com a visualização imediata na própria ferramenta.

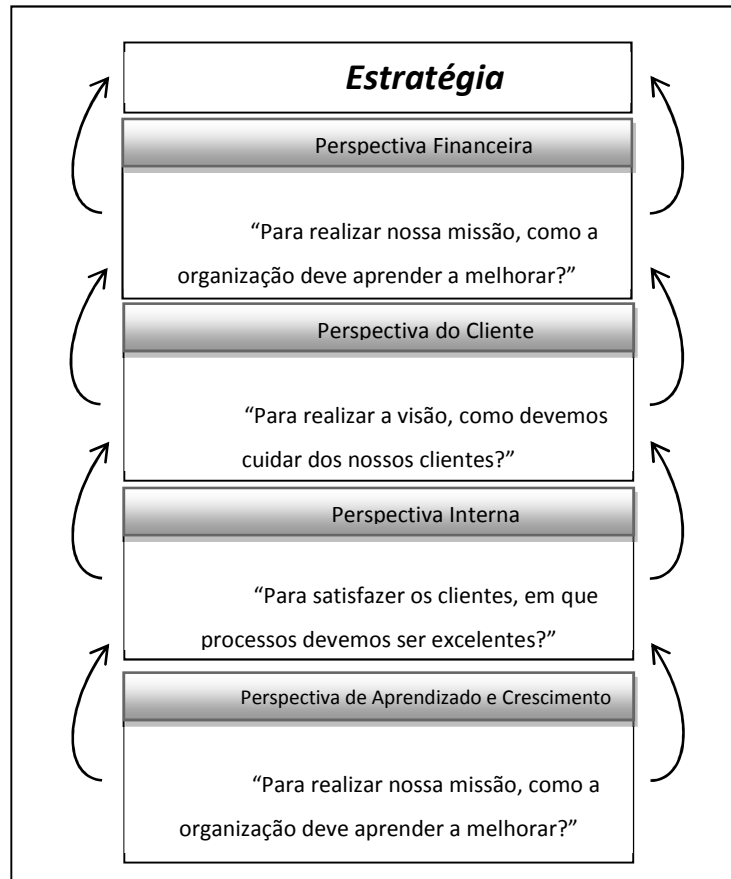
Kaplan e Norton (2004) explicitam as abordagens de cada perspectiva do BSC. Para esses autores a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia. Medidas como lucratividade, rentabilidade, valor para acionistas e geração de receita, indicam se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. Na perspectiva do cliente, identifica-se qual a proposição de valor que atinge a necessidade do cliente. Se o cliente preza por qualidade e pontualidade, esses valores tornam-se fundamentais (valiosos) para a organização.

Já a perspectiva que enfatiza os processos internos identifica quais processos se espera que exerçam maior impacto sobre a estratégia, e trabalhar fortemente sobre ele. E por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento destacam-se os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, ou seja, que capital humano, clima organizacional, sistema (capital da informação), são necessários para os processos de criação de valor, processo este que embasa a utilização do BSC.

Na figura 4 a seguir estão representados alguns modelos que apresentam o mapa estratégico de forma genérica, abordando as suas perspectivas de atuação e a ligação entre as quatro abordagens, as quais o *Balanced Scorecard* considera relevante na avaliação de desempenho e geração de valores nas organizações.

Sua atuação está embasada na relação causa e efeitos como demonstram as setas dispostas na figura, uma vez que as ações estão dispostas em relação de cadeia a fim de alcançar os objetivos pré-determinados pela estratégia.

Figura 04 – Mapa estratégico.



Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Nesse contexto, o BSC oferece aos executivos o instrumento que precisam para gerir suas estratégias organizacionais. Sua função diz respeito à tradução da missão e estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho servindo de base para uma gestão estratégica eficaz.

### 2. 3 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como finalidade analisar as características dos recursos internos da organização para entender as condições pelas quais eles geram vantagem competitiva e como essas características mudam

ao longo do tempo (BARNEY, 1986, 1991; HOSKISSON, EDEN, LAU & WRIGHT, 2000; KRETEZER & MENEZES, 2006; MEDCOF, 2001; PETERAF, 1993), fornecendo uma perspectiva de análise complementar à abordagem externa para concepção de estratégias iniciada por Chandler (1962) e Ansoff (1965) e fortemente influenciada pelos trabalhos de Porter (1980, 1985).

Essa teoria teve início com o trabalho de Edith Penrose (1959) intitulado "*The theory of the growth of the firm*" (GOHR et al., 2011; KRETZER & MENEZES, 2006; PAVÃO, SEHNEM & HOFFMAN, 2011; PETERAF, 1993). A teoria "penrosiana" assume que as decisões das firmas não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização interna dos recursos existentes na organização (KRETZER & MENEZES, 2006).

Esse pressuposto é importante na formulação da estratégia organizacional, visto que o foco na análise externa passa a ter uma posição secundária do processo estratégico, devendo os decisores estratégicos olhar para dentro da firma de forma mais criteriosa a fim de se estabelecer uma posição privilegiada no que diz respeito à vantagem competitiva.

Ao longo dos anos diversos trabalhos buscaram explicar como essa nova abordagem poderia auxiliar os gestores para criar, manter e renovar a vantagem competitiva a partir da análise dos recursos, merecendo destaque para os trabalhos de Barney (1986, 1991), Wernefelt (1984), Dierickx e Cool (1986), Peteraf (1993), Amit e Schoemaker (1993) e Rumelt (1984).

Esses autores procuraram demonstrar uma nova perspectiva de enxergar a organização para o alcance de uma posição competitiva consolidada, explicando a importância de uma avaliação mais aprofundada da perspectiva interna, através da análise dos recursos organizacionais, para atingir os objetivos organizacionais.

Nesta lógica, os recursos da firma são definidos como todos os ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, aumentando a eficiência e eficácia da firma (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2007; WERNEFELT, 1984).

A partir dessa definição, nota-se que nem todos os ativos da empresa podem ser considerados recursos, visto que dependendo do contexto organizacional, tais ativos não podem auxiliar na elaboração de estratégias organizacionais, sendo a classificação do que é um recurso variando de organização para organização.

A VBR baseia-se em dois pressupostos básicos: empresas que competem em um mesmo setor podem possuir diferentes conjuntos de recursos e capacidades, sendo tal pressuposto chamado de heterogeneidade de recursos; e que tais diferenças de recursos podem ser duradouras, pois algumas empresas possuem dificuldades de custos para adquirir ou desenvolver certos recursos, caracterizando o pressuposto de imobilidade de recursos. (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2007).

Os pressupostos da Visão Baseada em Recursos explicam, segundo essa abordagem, porque firmas que atuam em setores extremamente competitivos podem ter desempenhos totalmente diferentes, mesmo tendo algumas definições estratégicas “tradicionais”, como o posicionamento estratégico (PORTER, 1990), semelhantes.

De acordo com a literatura, os recursos estratégicos devem possuir quatro características, a saber: Duráveis, possuindo um longo efeito na posição estratégica da firma; Não comercializáveis, não sendo possível para os concorrentes facilmente comprar tais recursos; Não replicável, não sendo possível para os concorrentes facilmente copiar o recurso; e por fim, Não substituível: não é possível para os concorrentes facilmente encontrar um substituto para o recurso (BARNEY, 1991; DIERICKX & COOL, 1989; GRÖBLER, 2007; PETERAF, 1993; WERNEFELT, 1984).

Uma categorização de recursos amplamente aceita na literatura desde os primeiros trabalhos da VBR é a divisão dos recursos em tangíveis e intangíveis, sendo os primeiros os ativos “palpáveis” e de fácil observação, incluindo geralmente os recursos físicos e humanos; e os intangíveis são os mais difíceis de se identificar e quantificar, incluindo os recursos relacionados ao conhecimento organizacional, marca e cultura.

Barney e Hesterly (2007) classificam os recursos em *Financeiros* - dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias; *Físicos* - a tecnologia física utilizada na empresa; *Humanos* - treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em gerir processos da empresa incluindo funcionários e gerentes de todos os níveis; e *Organizacionais* - caracterizados pela interação de grupos de pessoas, incluindo os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa.

Para se compreender a relação entre os recursos e a vantagem competitiva, Newbert (2008) após análise dos trabalhos referentes à Visão Baseada em Recursos examinou que os mesmos possuem três hipóteses comuns e que permeiam o modo como a teoria relaciona a exploração dos recursos com a vantagem competitiva:

- a) se uma empresa possui e explora recursos e capacidades, e se ambos são valiosos e raros, alcançará a vantagem competitiva;
- b) esses recursos e capacidades também são ambos inimitáveis e não substituíveis, a empresa sustentará essa vantagem;
- c) a realização de tais vantagens permitirá a empresa melhorar seu desempenho de curto e longo prazo.

Andrade (2006) define que a organização deve implementar estratégias que requeiram ativos que se acumulam ao longo do tempo e que se transformam em recursos e capacidades específicas da empresa, tornando impossível a apropriação dos mesmos pela concorrência.

Dierickx e Cool (1989) corroboram ao afirmarem que a vantagem competitiva reside no estoque de recursos e capacidades da empresa e que a sustentação dessa vantagem competitiva depende, basicamente, da dificuldade com que esses recursos e capacidades podem ser imitados ou substituídos. Esses autores enfatizam o processo de desenvolvimento interno dos recursos caracterizado por dimensões tácitas e complexidade social, dificultando a imitação por potenciais concorrentes.

Peteraf (1993) argumenta que o crescimento ótimo da firma envolve o equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, sendo a heterogeneidade dos mesmos a condição *sine qua non* para a vantagem competitiva. A RBV, portanto, trata da relação de causalidade entre vantagem competitiva e análise dos recursos da firma (PAVÃO *et al.*, 2011).

A utilização de uma metodologia adequada para identificar e avaliar o potencial estratégico de cada recurso a fim de contribuir para a correta tomada de decisão em relação à quais estratégias a organização deve adotar, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentável a partir da análise desse potencial, é

essencial para a inserção da Visão Baseada em Recursos no processo de formulação estratégica das empresas (GOHR *et al.*, 2011).

Binder *et al.* (2012) afirmam que essa necessidade de identificação de potencial de cada recurso advém do fato que nem todos os recursos são considerados estratégicos, sendo estes considerados somente os recursos que servem de base para a implementação de estratégias de valor e que não são empregadas por outras organizações, gerando vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) busca classificar os recursos estratégicos como valiosos, raros e difíceis de imitar e a partir dessa classificação tais recursos podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável para a organização. Barney e Hesterly (2007) aprimoram o modelo de classificação adicionando o fator “organização” como um fator de ajuste para o potencial estratégico de determinado recurso.

Tal modelo, denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização), é utilizado para analisar e classificar os recursos estratégicos de uma firma de acordo com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos, analisando o potencial dos recursos para gerar vantagens competitivas e identificando as forças e fraquezas internas da organização.

Para uma correta análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas da empresa, Barney e Hesterly (2007) elaboraram uma pergunta que identifica se o recurso cumpre cada requisito do modelo VRIO, como mostrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Questões-chaves do Modelo VRIO

VRIO	Questões-Chaves
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e

	custosos para imitar?
--	-----------------------

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

A seguir é explicitada cada uma das perspectivas do modelo VRIO (BARNEY e HESTERLY, 2007):

- VALOR: O recurso só tem valor se ele permitir que a empresa explore uma oportunidade do ambiente ou neutralize uma ameaça, que, nesse caso, constitui uma força para a empresa. Se o recurso não possuir essa característica ele é considerado uma fraqueza. Eles podem ser identificados na organização à medida que são utilizados e haja aumento dos lucros ou diminuição dos custos. Uma maneira de identificar recursos valiosos é analisar a cadeia de valor da organização, pois em cada fase há a necessidade de diferentes recursos importantes para a vantagem competitiva da organização.
- RARIDADE: Um recurso valioso só é fonte de vantagem competitiva se ele for controlado por poucos concorrentes. Quando um recurso é valioso, mas não é raro ele proporciona paridade competitiva no setor, ou seja, é um “item de sobrevivência”, mas não gera vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2007, p.73) consideram o recurso raro se “o número de empresas que possuem determinado recurso ou capacidade valioso seja menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor”.
- IMITABILIDADE: Em relação à Imitabilidade, para gerar vantagem competitiva sustentável, um recurso além de ser valioso e raro, deve ser difícil de ser imitado. Existem alguns mecanismos que inibem essa imitação pelos concorrentes, como condições históricas únicas e ambiguidade causal, complexidade social e patente.
- ORGANIZAÇÃO: A perspectiva organização atua como um fator de ajuste, pois não basta ter recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, a organização deve explorá-los para que eles gerem vantagem competitiva sustentável, através de políticas e procedimentos organizacionais que deem suporte a esses recursos.

O Quadro 4 abaixo mostra a classificação do potencial estratégico dos recursos de acordo com a classificação VRIO:

Quadro 4: Avaliação de recursos segundo o modelo VRIO

Um recurso e:					
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado?	Implicações competitivas	Força/Fraqueza
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força Distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força Distintiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Se o recurso não apresenta nenhum aspecto do VRIO ele acarreta desvantagem competitiva para a organização e acaba sendo uma fraqueza organizacional, devendo a organização melhorar o desempenho do recurso ou evitar usá-lo ao implementar uma estratégia organizacional.

Se o recurso é valioso, mas não é raro gera uma situação de paridade competitiva. Barney e Hesterly (2007) afirmam que recursos valiosos mas não raros são considerados forças organizacionais porque apesar de não criarem vantagem competitiva, a sua não-exploração pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva.

Por fim, o recurso somente fornecerá algum tipo de vantagem competitiva à organização se ele for valioso, raro e explorado pela organização ao mesmo tempo. Se ele for fácil de imitar, os concorrentes poderão adquiri-lo em um prazo de tempo curto e a vantagem competitiva será temporária. Se ele for difícil de imitar, a vantagem que a organização terá em explorar esse recurso se perpetuará ao longo do tempo.

O modelo VRIO é de vital importância para auxiliar os gestores a tomar decisões relativas em desenvolver e adquirir determinados recursos que podem



gerar uma vantagem competitiva, contribuindo no processo de identificar quais recursos são importantes para a firma e quais não são (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Pavão *et al.* (2011) reuniram diversos desenvolvidos por autores brasileiros sobre o modelo VRIO, com o intuito de mostrar a difusão e a evolução dos trabalhos empíricos que utilizaram esse modelo. Os trabalhos são mostrados no Quadro 5 a seguir:

Quadro 05: Estudos da RBV e recursos estratégicos determinados

Autores	Objetivos	Recursos Estratégicos Identificados
Wilk (2001)	Identificar as condicionantes que possibilitam a sustentação da vantagem competitiva de um cluster produtor do setor vitivinícola na região serrana do Rio Grande do Sul	Habilidade na exploração de múltiplas topografias; atrativos turísticos de geografia da montanha; experiência na ambientação de variedades viníferas; incorporação crescente de tecnologia; potencial para obtenção de denominação de origem, tipicidade, autenticidade; homogeneidade cultural, integração de valores; organização de fluxo de conhecimento; eficiência coletiva, economias de escopo; peculiaridades climáticas distintas; experiência não-codificada; investimento em pesquisa; complexidade; assimetria da informação
Forte e Moreira (2007)	Verificar como as empresas do setor calçadista brasileiro precisam fazer uso dos recursos estratégicos para sua inserção no mercado internacional	Recursos tangíveis e capacidades são fonte de vantagem competitiva sustentável para a entrada no mercado internacional e na situação atual. A classificação para o setor atacadista foi com base nos tipos: periféricos, básicos, competitivos e estratégicos. Contudo, em relação ao futuro, os recursos intangíveis passaram a ter maior atuação no setor. São considerados estratégicos para o setor atacadista a alta qualidade do produto exportado e o relacionamento com os clientes, alto nível de confiança e capacidade adequada de fabricação para exportar.
Hexsel e Lagreca (2007)	Pesquisar como a Baldo, uma PME (pequena e média empresa) que atua em um setor fragmentado, desenvolveu uma	Sua marca é um recurso importante. Para que um concorrente possa reproduzi-la, não é suficiente investir fortemente em propaganda, porque a imagem da marca é resultante de investimentos contínuos e específicos, feitos ao longo dos anos.

	estratégia que lhe possibilitasse vantagem competitiva sustentável.	O volume de estoque intermediário contribui para manter a posição competitiva, o que tem grande força para dissuadir a cópia pelos concorrentes, assim como o controle do sistema de distribuição e marketing por meio da empresa canária.
Tiergarten e Alves (2007)	Analisar as relações entre a RBV e a construção de capacidades dinâmicas nas pequenas e médias empresas familiares.	Os resultados mostram que os recursos são construídos pelo fundador e recebem tratamento diferenciado ao longo do ciclo de vida da empresa familiar, podendo assumir relevância estratégica como um recurso de difícil imitação baseado em sua cultura e poder. Os recursos humanos são fundamentais na empresa e incentivam o compartilhamento do conhecimento. Recursos organizacionais, desenvolvem rotinas que priorizam parcerias e que se relacionam com os demais recursos.
Lamb, Moreno e Becker (2009)	Identificar quais recursos e capacidades representam fonte de vantagem competitiva sustentável de três operadores logísticos localizados na região sul do Brasil.	Ferramentas de tecnologia da informação junto aos processos, assim como a disponibilidade de profissionais especializados em logística integrada; parcerias internacionais, de recursos físicos distintivos e da reputação junto aos clientes.
Massukadi-Nakatani e Teixeira (2009)	Verificar como recursos organizacionais e recursos turísticos estão sendo usados para o planejamento e a gestão pública das cidades.	O principal recurso para a implementação de políticas públicas e políticas de arquitetura foi organizacional. No entanto, o recurso mais influente na gestão do turismo público é a existência de recursos turísticos e os recursos organizacionais relacionados com as relações internas e externas e cultura organizacional.

Fonte: Pavão *et al.* (2011)

Outra questão relevante apontada pela Visão Baseada em Recurso e presente no modelo VRIO diz respeito à imitabilidade dos recursos, pois a empresa só pode ganhar vantagem competitiva se as empresas que não possuem determinado recurso tiver desvantagem de custo para adquiri-lo ou desenvolvê-lo.

Barney e Hesterly (2007) apontam quatro motivos para um alto custo de imitação por parte dos concorrentes, são eles:

- Condições históricas únicas: ocorre quando a empresa adquire determinado recurso de forma barata devido à sua posição no tempo e no espaço e as outras empresas vão ter um custo maior para adquirir o mesmo produto no futuro. Tal condição pode ocorrer por dois motivos: por pioneirismo da empresa ao ser a primeira no setor a explorar determinado recurso; e pela dependência do caminho, ou seja, a vantagem competitiva atual é resultado das ações tomadas historicamente pelos decisores estratégicos da organização.
- Ambiguidade causal: ocorre quando os concorrentes não podem determinar com certeza o que causa a vantagem competitiva na empresa, sendo conseqüentemente difícil de imitar. A ambiguidade pode ser causada quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre o motivo da vantagem competitiva ou quando ela é pautada em um conjunto complexo de recursos e capacidades inter-relacionadas.
- Complexidade Social: ocorre quando a vantagem competitiva está baseada em elementos socioculturais da empresa, como relacionamento interpessoal, confiança, valores organizacionais.
- Patente: Mecanismo de proteção legal usado por algumas empresas de alguns setores que inibem por determinado período o uso de determinado recurso pelos concorrentes.

O quadro 6 a seguir mostra a relação de alguns mecanismos de isolamento de recursos identificados na literatura com seus respectivos autores:

Quadro 06: Mecanismos de isolamento de recursos

MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos como barreira de posicionamento	Wernefelt (1984)
Recursos únicos ou raros, que não são perfeitamente móveis	Barney (1991)
Recursos com limitada substitutibilidade estratégica por ativos	Dierickx e Cool (1989)
Recursos valiosos, não negociáveis ou imperfeitamente negociáveis	Barney (1991; Dierickx e Cool (1989)

Competências centrais, difíceis de replicar	Prahalad e Beits (1986); Prahalad e Hamel (1990)
Ativos invisíveis	Itami (1987)
Barreiras de saídas	Porter (1991)
Processos difíceis de imitar	Schoemaker (1993)
Ativos cooespecializados	Teece (1984)

Fonte: Gohr et al. (2011) e Binder et al. (2012)

Apesar da sua relevância e aplicabilidade organizacional nos últimos anos, a Visão Baseada em Recursos apresenta algumas limitações teóricas (FOSS, 1997):

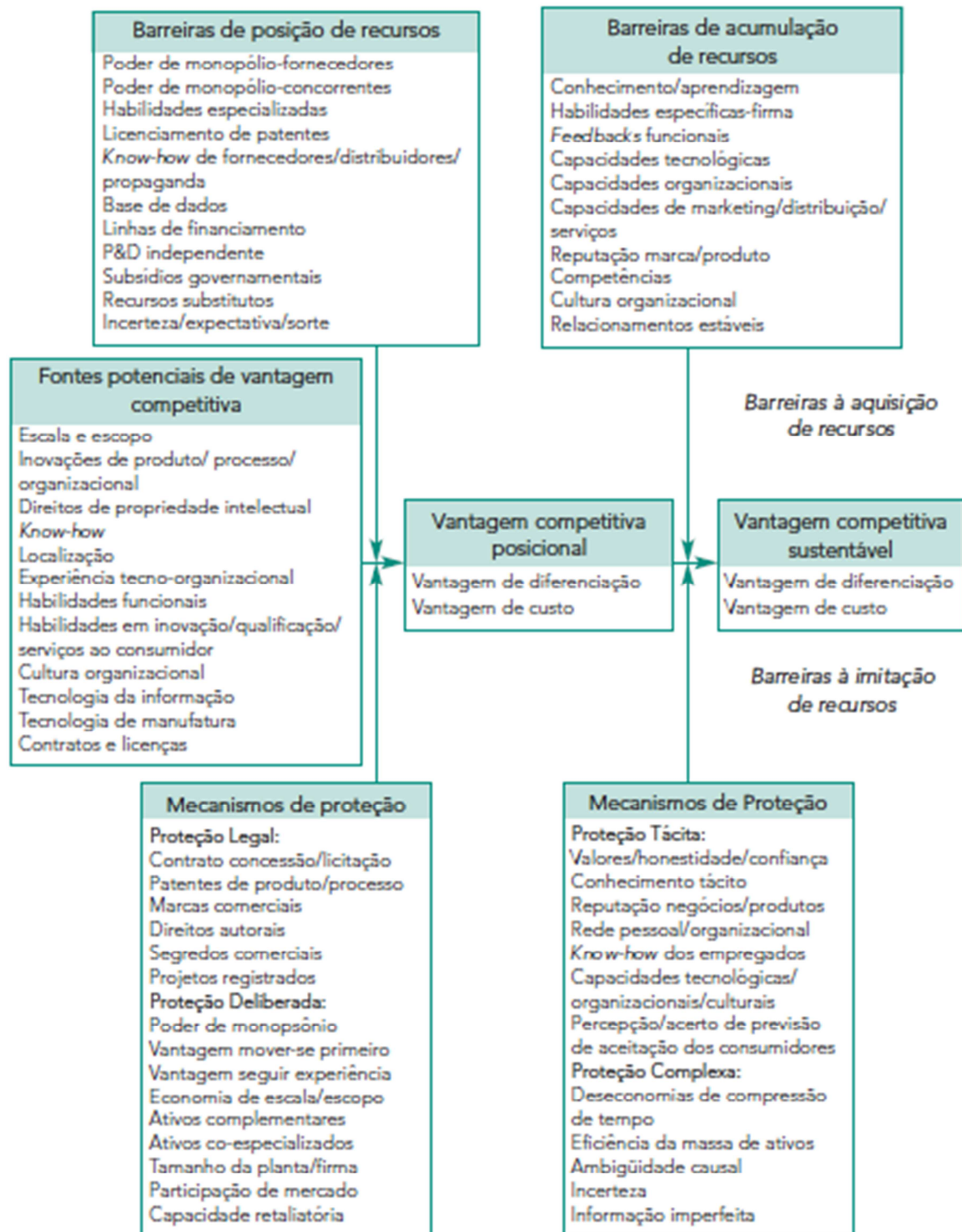
- Ênfase na noção de equilíbrio: a VBR tem foco teórico ligado às ideias neoclássicas de racionalidade, comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade de mercado, sendo pouco aplicáveis em mercados dinâmicos que mudam rapidamente de contexto.
- Ênfase em recursos discretos: utilização de análise estática e ex post, além de priorizar a análise de recursos individuais em detrimento da configuração e arranjo do conjunto de recursos.
- Papel secundário atribuído ao ambiente: o foco na estratégia de dentro para fora pode deixar de lado aspectos importantes de mudanças no mercado prejudicando os resultados da estratégia implementada.

De um modo geral, a Visão Baseada em Recursos explica como os recursos organizacionais influenciam no desempenho da firma em ambientes competitivos, por meio da análise interna e externa da organização, sendo importante não somente alocar de forma eficiente recursos escassos, mas também gerir os processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos (BINDER *et al.*, 2012).

A partir dessa visão estratégica, a vantagem competitiva é criada, mantida e renovada a partir dos recursos organizacionais, sendo realizada por meio de acumulação interna dos recursos ou adquirindo-os no mercado (FOSS, 1993). A figura 5 mostra o modelo de análise de vantagem competitiva considerando os constructos da Visão Baseada em Recursos:



Figura 05 – O modelo de análise da vantagem competitiva da Visão Baseada em Recursos



Fonte: Kretzer e Menezes (2006)

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, visto que os dados foram obtidos através do contato direto e interativo dos pesquisadores com a situação objeto de estudo, sendo a interpretação do fenômeno estudado resultante das perspectivas dos participantes em relação à situação observada (NEVES, 1996).

Este trabalho pretende explicitar as etapas do processo estratégico da Bioconsultants, enfatizando a união da escola do Posicionamento e da Visão Baseada em Recursos no decorrer desse processo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória descritiva (TRIPODI *et al.*, 1981), subtipo estudo de caso (BRUYNE, 1991).

Marconi e Lakatos (2007) argumentam que o estudo de caso tem como característica a capacidade de proporcionar ao pesquisador a utilização de uma grande variedade de instrumentos para a coleta de evidências do fenômeno a ser estudado, como a utilização de documentos, entrevistas e observações.

McClintock *et al.* (1983) corrobora ao definir a importância do estudo de caso que pode capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; permitir um exame detalhado do processo organizacional; e esclarecer fatores particulares ao caso que permitam um maior entendimento da causalidade.

Devido ao objetivo da presente pesquisa de explicitar a Visão Baseada em Recursos no processo estratégico, o estudo de caso será único, visto que somente a empresa objeto da pesquisa utilizou de tal abordagem na formulação da estratégia organizacional no seu setor de atuação.

#### **3.2 População e Amostra**

A população desta pesquisa compreende o Sócio-Diretor Administrativo e do Gerente Administrativo da Bioconsultants, ambos responsáveis pela tomada de decisão e estabelecimento das políticas organizacionais relacionadas ao planejamento estratégico, sendo tal fato a justificativa para a escolha dos mesmos.

O Gerente Administrativo da empresa é responsável pelo planejamento formal da estratégia da organização, definindo as etapas do processo estratégico, bem como as atribuições dos funcionários relacionados ao planejamento estratégico.

O Sócio e Diretor Administrativo é responsável pela tomada de decisão final em relação ao planejamento estratégico, pela alocação de recursos e contratação de funcionários para atingir os objetivos estratégicos da organização.

### **3.3 Dados e instrumentos de coleta**

Os dados primários foram coletados a partir de análise documental concedida pela empresa para identificar quais as etapas do planejamento estratégico foram realizadas, por meio de entrevistas semiestruturadas com o sócio-Diretor Administrativo e o Gerente Administrativo da Bioconsultants a identificação dos recursos estratégicos da organização, e por meio de aplicação de questionários com escala *likert* para a classificação dos recursos estratégicos.

O processo de coleta de dados se deu no período de Outubro a Novembro de 2013 e contemplou as seguintes etapas: a) Pesquisa bibliográfica sobre a literatura; b) Pesquisa qualitativa documental, realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa e aplicação dos questionários.

A pesquisa documental abrangeu o material de sensibilização, as apresentações das reuniões para definição da missão, visão e análise SWOT, além dos materiais de definição dos cenários e do posicionamento estratégico da organização.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas para a identificação dos recursos estratégicos, sendo utilizadas quatro perguntas abertas a fim de identificar quais os recursos que são utilizados na tomada de decisão estratégica e que permitem a empresa ter um aumento na receita ou uma redução nos custos operacionais.

Após a identificação, foram aplicados dois questionários utilizando escala *likert* para obter a classificação dos recursos estratégicos da organização com base no método VRIO (BARNEY e HERSTERLY, 2007).

No primeiro questionário, para cada recurso estratégico identificado, os gestores responderam três perguntas a fim de identificar se os recursos eram valiosos, raros e difíceis de imitar (as três primeiras características do VRIO)



classificando as respostas em uma escala *likert* com quatro classificações: (1) concordo plenamente; (2) concordo; (3) discordo; (4) discordo plenamente. A classificação em quatro respostas foi estabelecida para facilitar a classificação de acordo com o método VRIO que só considera “sim” e “não” para definir as implicações competitivas dos recursos, sendo as duas primeiras classificações do questionário “concordo plenamente” e “concordo” caracterizada como “sim”; e “discordo” e “discordo plenamente” caracterizada como “não”.

No segundo questionário, os gestores responderam uma pergunta para identificar se a organização possui políticas e procedimentos para explorar os recursos estratégicos identificados (última característica do VRIO), classificando as respostas em uma escala *likert* com quatro classificações: (1) sempre; (2) quase sempre; (3) eventualmente; (4) nunca. As duas primeiras classificações (sempre e quase sempre) foram caracterizadas como “sim” e as duas últimas (eventualmente e nunca) como “não” de acordo com o método VRIO.

### **3.4 Forma de análise**

Após coletadas as informações, os dados foram analisados e interpretados com a intenção de estabelecer uma relação com as ações desenvolvidas na Bioconsultants relacionadas ao planejamento estratégico e a revisão da literatura do tema com a finalidade de descrever de forma fidedigna as etapas do processo estratégico da empresa, sendo as contribuições da Visão Baseada em Recursos analisadas contrapondo o processo em questão com a literatura sobre o tema.

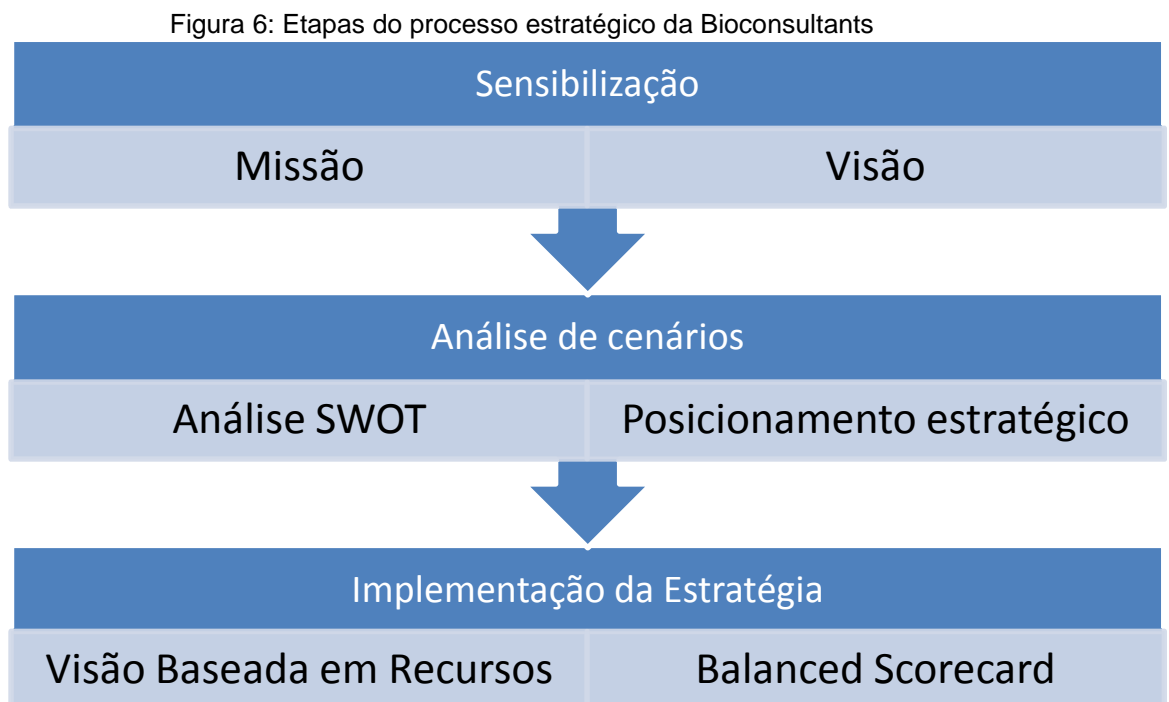
A escolha dessa forma de análise ocorre devido ao fato do trabalho recolher informações sobre as ações da Bioconsultants que precisam ser reinterpretadas qualitativamente, para assim chegar a uma melhor compreensão se de fato estão em concordância com os eixos temáticos.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de formulação do planejamento estratégico foi realizado em uma empresa de consultoria ambiental brasileira fundada em 2010 com o interesse de atender a crescente demanda de atividades de natureza técnica no licenciamento de empreendimentos de pequeno, médio e grande porte, além de atuar na elaboração de estudos de viabilidade ambiental e gestão de parques eólicos.

A empresa possui dois setores: o setor de desenvolvimento de projetos e o setor administrativo. A sugestão de prática do planejamento estratégico deu-se na empresa através da necessidade de uma melhor estruturação do setor administrativo, pois não havia a padronização das atividades administrativas nem o controle das informações organizacionais.

A figura 6 a seguir mostra as etapas do processo estratégico na Bioconsultants:



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O processo de formulação estratégica começou com a sensibilização da Alta Administração da organização, bem como dos demais funcionários, para ressaltar a importância do planejamento estratégico para a organização e a metodologia que seria utilizada para a implementação do processo.

De acordo com os entrevistados, tal fato ocorreu pela preocupação dos gestores em fazer com que todos os funcionários conhecessem o objetivo do “projeto” do planejamento estratégico, bem como seu conceito, suas etapas e qual seria o impacto nas atividades dos membros. A sensibilização também teve como objetivo evitar a resistência à mudança por parte dos membros, além de um maior engajamento dos mesmos a fim de que o processo fosse construído de modo colaborativo.

O passo seguinte à sensibilização foi a definição da Missão da empresa através de um *brainstorming*. Ocorreu uma reunião na qual se reuniu todos os funcionários da empresa e houve uma breve explicação da definição do que é uma missão organizacional, quais são os benefícios de se estabelecer uma missão e exemplos de missão de outras empresas.

O gestor administrativo pediu para que os funcionários respondessem as seguintes perguntas:

- Em sua opinião, qual a razão para a Bioconsultants existir?
- Após responder a pergunta acima, qual é a contribuição que a Bioconsultants oferece para a sociedade em geral?

Cada funcionário e gestores responderam essas perguntas e o gestor administrativo coletou as respostas e elaborou duas possíveis missões da empresa, sendo realizada uma reunião posteriormente para definir a missão por meio de um consenso entre os presentes de qual seria a melhor frase que representasse a missão organizacional da empresa de consultoria. A missão, após consenso do grupo de colaboradores da empresa, ficou definida como “Viabilizar o desenvolvimento com respeito à vida”.

A Visão organizacional da empresa foi o próximo passo no processo também por meio de reunião com os funcionários da empresa. Da mesma forma que a Missão, o gerente administrativo apresentou o conceito de Visão organizacional, os benefícios de estabelecê-la e exemplos de outras empresas. Para a definição, o gerente pediu para que os presentes respondessem a seguinte pergunta:

- Qual a sua expectativa para a Bioconsultants nos próximos 2 anos?

Antes que os funcionários respondessem, o Sócio e Diretor Administrativo pediu a palavra e falou que a visão e meta pessoal de trabalho dele na empresa eram que a Bioconsultants fosse “a maior consultoria do Norte/Nordeste até 2014”. Os outros funcionários também concordaram com essa visão e não responderam a pergunta solicitada.

Para simbolizar o fim da primeira etapa de definições de conceito do PE foi confeccionada uma placa com a missão e visão da empresa que foi fixada no *hall* de entrada da empresa, ponto de maior visibilidade dos profissionais e visitantes da sede da organização.

Após a definição dos elementos balizadores do planejamento estratégico, foram apresentados os cenários relativos ao passado, presente e futuro considerando seis agentes que impactam no desempenho organizacional. Serão apresentados os resumos de cada agente:

- Mercado: Mercado ambiental movimenta cerca de 550 Bilhões de dólares por ano e é dominado por pequenas e médias empresas atuando em nichos de mercado com alto nível de especialização. O Rio Grande do Norte enfrenta perda de competitividade para outros estados devido a falta de infraestrutura e planejamento, havendo uma tendência de enfrentamento de dificuldade para projetos hidráulicos e de gás natural. A energia eólica ainda terá crescimento nos próximos anos com tendência de interiorização no RN e a energia solar será o novo “produto estrela” do estado.
- Concorrentes: Foram identificadas 89 empresas concorrentes no país, sendo 39 empresas do Norte/Nordeste e 28 empresas do RN. As principais concorrentes foram a Lacerta Ambiental, a Geoconsult e a AMPLA Engenharia.
- Acionistas: Investimentos em tecnologia limpa crescem a taxas superiores de 50% anuais, sendo a área de investimento mais valorizada no futuro.
- Legislação: Processo de desburocratização do licenciamento ambiental; tendência de padronização do licenciamento de parques eólicos e da obrigatoriedade de condicionar à licença ambiental de empreendimento potencialmente causador de impacto ambiental a concessão de financiamentos e incentivos de qualquer natureza.

- Governo: Há uma política de diversificação energética, mas sem grandes incentivos governamentais. Expectativa de 10 GW de capacidade de energia eólica até 2020 e compromisso voluntário do governo de reduzir entre 36,1% e 38,9% das emissões de gases de efeito estufa até 2020.
- Sociedade: Os consumidores estão mais exigentes, sendo que mais de 50% preferem comprar produtos verdes e 92% das pessoas preferem trabalhar em empresas amigáveis ao meio ambiente.

A partir dos cenários, pôde-se constatar que a empresa se encontrava em uma posição delicada do ponto de vista estratégico, pois a mesma concentrava os seus projetos realizados em apenas um serviço específico (energia eólica) em apenas um estado brasileiro (Rio Grande do Norte), além da presença de várias empresas atuando na região.

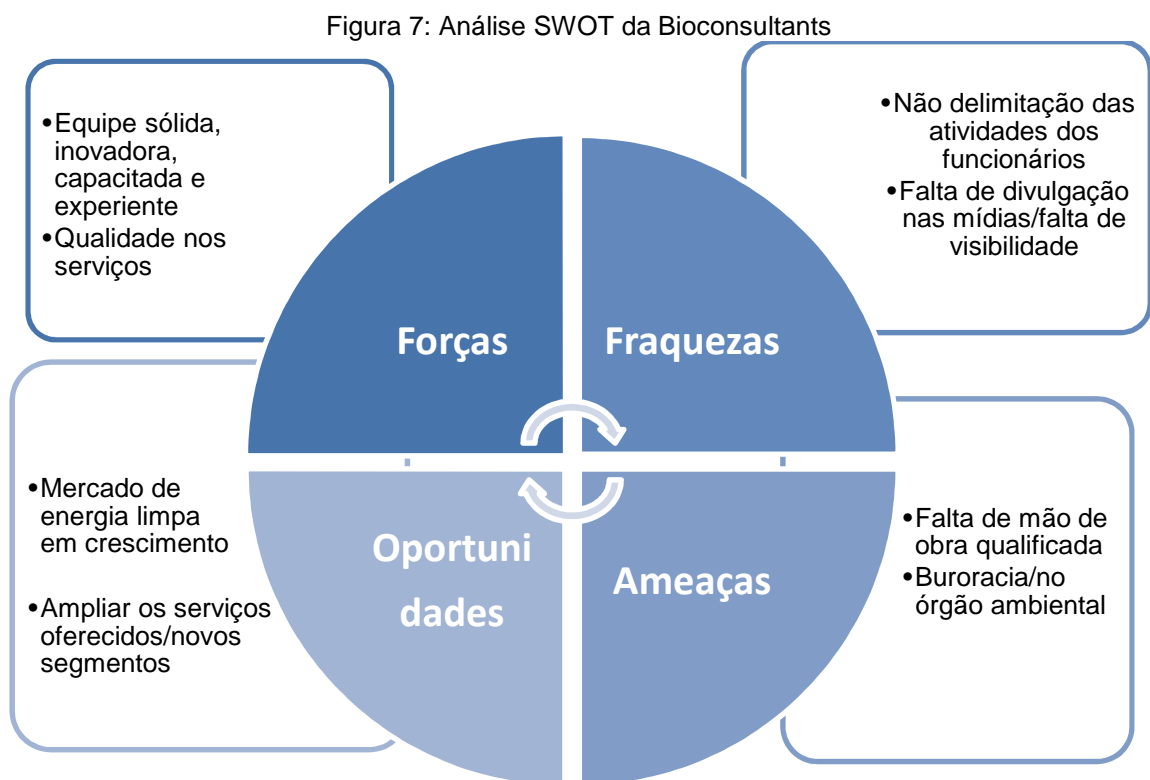
Posteriormente, foram realizadas duas reuniões para a construção da análise *SWOT* da empresa utilizando-se de brainstorming com a presença dos funcionários que se basearam na apresentação dos cenários na etapa anterior e pela experiência e vivência do cotidiano organizacional para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para cada quadrante os funcionários responderam as seguintes perguntas:

- Forças:
  - O que faz os clientes voltarem a contratar os serviços da Bioconsultants?
  - O que a empresa faz bem?
  - O que diferencia a empresa dos concorrentes?
  - Que recursos especiais a empresa possui e pode aproveitar?
- Fraquezas:
  - Por que os potenciais clientes escolhem os concorrentes?
  - Quais as deficiências dos colaboradores?
  - Os funcionários são capacitados para as funções?
  - Em que aspectos a organização deve melhorar?
- Oportunidades:
  - Que oportunidades externas podem ser identificadas?
  - Quais as tendências de mercado e como podem ser aproveitadas?
- Ameaças:

- Quais as ameaças (regulamentos, concorrentes, economia) podem prejudicar o negócio?
- Que pontos fortes os concorrentes possuem e que podem ser ameaças ao negócio?

A partir das respostas, o gerente administrativo organizou os principais pontos destacados em cada perspectiva. A figura a seguir mostra os principais pontos destacados nas quatro perspectivas da análise *SWOT*.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A etapa final do processo tradicional foi a escolha do posicionamento estratégico da empresa (PORTER,1980). Para tal finalidade, sucedeu-se uma reunião com o Sócio-Diretor Administrativo da empresa e com o gerente administrativo e com o gerente de projetos da organização.

A partir do exposto nos cenários e na análise *SWOT*, visando também o alcance da Visão organizacional, os principais gestores definiram que o posicionamento estratégico seria o “foco” em um determinado segmento de linhas

de produtos/serviços, com o pressuposto de que a empresa pode ofertar melhor esses serviços do que os concorrentes.

Após o processo tradicional e partindo para a Visão Baseada em Recursos, obteve-se a identificação dos recursos estratégicos da organização de acordo com a percepção do gestor da mesma, bem como a classificação dos recursos. Em seguida foi realizada a avaliação dos recursos baseado no modelo VRIO (BARNEY & HESTERLY, 2007), como mostrada no quadro a seguir, e a avaliação do potencial competitivo da empresa baseado no modelo.

Quadro 7: Identificação e classificação dos recursos estratégicos da Bioconsultants

<b>Recurso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Tangibilidade</b>	<b>Posição competitiva</b>	<b>Caracterização</b>
Funcionários	Humano	Tangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Reputação da organização	Organizacional	Intangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Know-how em licenciamento ambiental	Humano	Intangível	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Catálogo de serviços	Organizacional	Tangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Projetos técnicos	Organizacional	Tangível	Paridade	Força
Projetos de ação social	Organizacional	Tangível	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Nível de acesso aos órgãos ambientais	Organizacional	Intangível	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Clientes	Humano	Tangível	Paridade	Força
Conscientização da existência da empresa	Humano	Intangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caixa	Financeiro	Tangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Parcerias estratégicas	Organizacional	Tangível	Paridade	Força

Nível de divulgação	Organizacional	Intangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Qualificação dos funcionários	Humano	Intangível	Desvantagem competitiva	Fraqueza

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os 13 recursos estratégicos identificados pelo gestor da organização foram classificados em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Os recursos financeiros são os ativos e capital de giro financiado por recursos próprios e de terceiros. Os recursos físicos que foram mapeados são referentes aos equipamentos que dão apoio as atividades administrativas e de campo da empresa. Os recursos humanos são os funcionários da organização, bem como o nível de qualificação dos mesmos. Os recursos organizacionais identificados foram os referentes à reputação da empresa, parcerias estratégicas, publicidade e propaganda e aos projetos de consultoria da organização.

De acordo com a classificação, 54% dos recursos são tangíveis (sete recursos) e 46% são intangíveis (seis recursos). Sete recursos (54%) foram classificados como organizacionais; cinco recursos (38%) são humanos; um recurso (8%) foi caracterizado como financeiro e nenhum recurso foi classificado como físico.

A prevalência de recursos organizacionais e humanos na organização estudada se deve ao fato do tipo de negócio em que atua, pois a prestação de consultoria é um setor intensivo em capital intelectual e as estratégias a serem formuladas pela organização, como em que nicho de mercado atuar ou quais serviços novos ela pode ofertar para aproveitar novas oportunidades de mercado, dependem da quantidade e qualidade dos seus funcionários.

No que diz respeito à posição competitiva da organização gerada pelos recursos, a classificação foi a seguinte: Sete recursos (54%) deixam a organização em desvantagem competitiva; três recursos (23%) fornecem a empresa uma posição de paridade competitiva; um recurso (8%) gera vantagem competitiva temporária à organização e apenas dois recursos (15%) geram vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Com base na classificação, pode-se notar que a organização apresenta uma posição frágil no que diz respeito aos seus recursos, pois mais da metade dos recursos estratégicos identificados gera desvantagem competitiva à organização. Desses que geram desvantagem competitiva, três recursos são humanos, ou seja,



60% dos recursos humanos geram desvantagem competitiva para a organização. Esse elevado número pode refletir a falta de políticas direcionadas aos funcionários da empresa no intuito de qualifica-los e de os deixarem satisfeitos.

De acordo com as entrevistas realizadas, tais recursos humanos que geram vantagem competitiva apresentam os três primeiros componentes do VRIO: são valiosos, raros e difíceis de imitar. Tal fato reforça a explicação da falta de exploração adequada de tais recursos pela organização, deixando a mesma de ter um diferencial competitivo sustentável através de ativos intelectuais que são vitais para um desempenho superior no setor de atuação da empresa.

Apenas três recursos (23%) identificados geram alguma vantagem competitiva para a empresa. Dois deles, know-how em licenciamento ambiental e nível de acesso aos órgãos ambientais, geram vantagem competitiva sustentável à organização. Tais recursos são relevantes para um elevado desempenho de uma empresa no segmento de consultoria ambiental e a exploração contínua desses recursos podem diminuir as ameaças do ambiente externo e permitem explorar oportunidades do ambiente de negócio.

Pelo exposto na caracterização e classificação dos recursos estratégicos, a empresa deve tomar ações urgentes a fim de melhorar a exploração de tais recursos se pretender de fato atingir sua visão organizacional de ser “a maior consultoria do Norte/Nordeste até 2014”, principalmente em recursos-chaves como “funcionários”, “qualificação dos funcionários”, “reputação da organização” e “catálogo de serviços”.

A partir dos resultados da formulação do planejamento estratégico tradicional, principalmente da Visão, da Análise de cenários e a *SWOT* e do posicionamento estratégico, somados à classificação do potencial competitivo dos recursos estratégicos deu-se o início da construção do *Balanced Scorecard* da empresa.

Por causa da fragilidade no que diz respeito à posição competitiva da organização de acordo com o modelo VRIO, a construção do mapa estratégico (KAPLAN & NORTON, 2004) e dos consequentes objetivos estratégicos organizacionais priorizou a otimização dos recursos estratégicos identificados pelo principal gestor da empresa.

Com o objetivo de atingir tal finalidade, para cada recurso estratégico identificado, independente da sua caracterização como fonte de vantagem competitiva, foi relacionado pelo menos um objetivo estratégico do mapa estratégico.

A relação entre os recursos estratégicos e seus respectivos objetivos estratégicos é exposta no quadro a seguir:

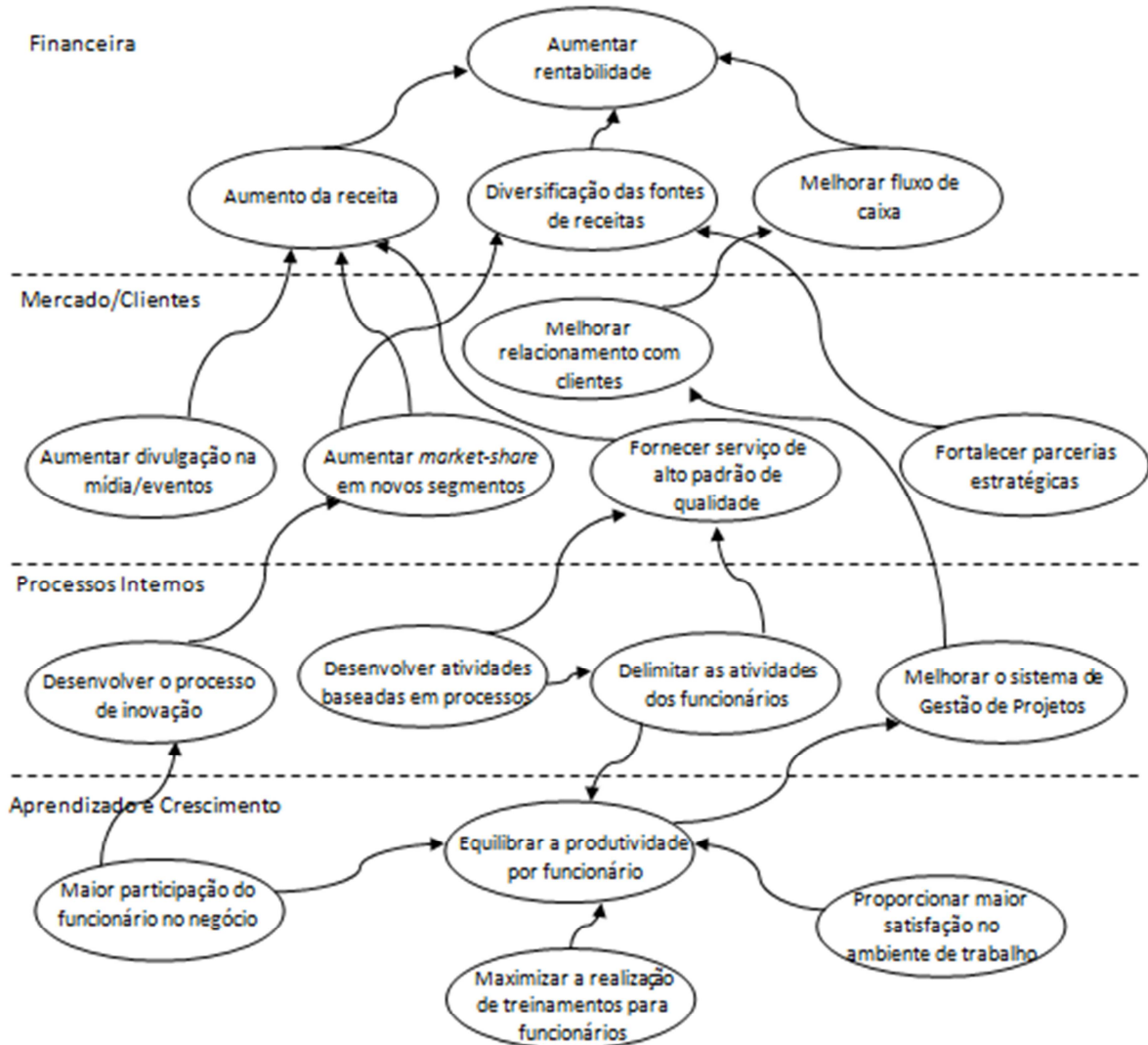
Quadro 8: Relação entre recursos e objetivos estratégicos do BSC

Recursos estratégicos - VBR	Objetivos estratégicos - BSC
Funcionários	Maior participação dos funcionários no negócio; Proporcionar maior satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários;
Reputação da organização	Melhorar relacionamento com clientes
Know-how em licenciamento ambiental	Maximizar a realização de treinamentos para funcionários
Catálogo de serviços	Desenvolver o processo de inovação; Aumentar <i>market – share</i> em novos segmentos.
Projetos técnicos	Melhorar o sistema de gestão de projetos
Projetos de ação social	Melhorar o sistema de gestão de projetos
Nível de acesso aos órgãos ambientais	Fortalecer parcerias estratégicas
Clientes	Melhorar relacionamento com clientes; Fornecer um serviço de alto padrão de qualidade.
Conscientização da existência da empresa	Aumentar divulgação nas mídias e eventos
Caixa	Melhorar fluxo de caixa
Parcerias estratégicas	Fortalecer parcerias estratégicas
Nível de divulgação	Aumentar divulgação nas mídias e eventos
Qualificação dos funcionários	Maximizar a realização de treinamento para funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Com os objetivos estratégicos definidos a fim de potencializar cada recurso estratégico da organização, o último passo na formulação estratégica ocorreu com a classificação dos objetivos em cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, bem como a inter-relação dos objetivos estratégicos, como mostrado na figura 5, visando atingir a visão organizacional a partir da exploração efetiva dos recursos estratégicos e das oportunidades advindas do ambiente organizacional.

Figura 8: Mapa estratégico da Bioconsultants



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A partir da caracterização dos recursos e da inter-relação dos objetivos estratégicos, tem-se que os objetivos do mapa “Fortalecer parcerias estratégicas” e “Maximizar a realização de treinamento para funcionários” apresentam elevada importância para a organização, pois, além dos recursos basilares desses objetivos serem classificados como fonte de vantagem competitiva, os mesmos se encontram posições - chaves no mapa estratégico.

O primeiro objetivo influencia diretamente a melhoria nas relações com os clientes e na diversificação das fontes de receita, sendo primordial para melhorar a

posição competitiva da empresa, pois a mesma desenvolve a maioria dos seus projetos em um único tipo de serviço. O segundo objetivo mostra-se relevante por desenvolver continuamente os membros da organização e por ser um ramo de atuação muito especializado, faz-se necessário a reciclagem constante dos conhecimentos necessários para projetos de consultoria ambiental.

A partir dos resultados e da análise do processo estratégico da Bioconsultants, algumas contribuições da Visão Baseada em Recursos podem ser apontadas. O primeiro benefício se refere a essa etapa de relacionamento entre os recursos estratégicos e os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard* faz com que o foco na perspectiva interna caracterizadora da Visão Baseada em Recursos amenize a fragilidade comumente na elaboração do BSC no que diz respeito a uma análise excessiva do ambiente externo.

Relacionar cada objetivo estratégico a um recurso estratégico identificado anteriormente no processo potencializa os pontos fortes de cada abordagem através da união de uma análise criteriosa tanto do ponto de vista interno quanto externo na construção do mapa estratégico da organização, sendo tal etapa importante na elaboração das ações e dos indicadores estratégicos da organização.

Da mesma forma, a Visão Baseada em Recursos auxilia os gestores a priorizarem em que perspectiva do *Balanced Scorecard* deve ser feita as principais ações no ciclo do planejamento estratégico. No presente estudo, percebe-se que a perspectiva de “aprendizado e crescimento” merece uma atenção especial, pois recursos humanos estratégicos da organização não estão sendo explorados pela empresa, devendo os objetivos estratégicos dessa perspectiva reverterem tal situação de baixa competitividade.

Outro benefício advindo da Visão Baseada em Recursos no processo em questão foi o de possibilitar uma análise mais apurada da sua competitividade por meio da metodologia VRIO, ao contrário da maioria das organizações que se contentam com uma análise superficial dos seus pontos fortes e fracos através de metodologias como a análise SWOT (GOHR *et al.* 2011).

A partir da análise SWOT da organização, por exemplo, os gestores podem ter uma visão de que a empresa está em uma posição competitiva ótima, tendo a qualidade dos seus funcionários como ponto forte e diferencial, mas pela análise do modelo VRIO ficou constatado que a organização não explora esse recurso, constituindo assim, uma fraqueza organizacional.

Nesse quesito, a junção de uma análise do processo estratégico tradicional, como a análise SWOT, e uma análise da VBR através do método VRIO se constitui na melhor forma de analisar o real poder competitivo da organização, de modo que este último método de análise atue como um modelo que comprove se os pontos elencados na análise SWOT são realmente causadores ou não de vantagem competitiva para a organização.

A maior percepção dos gestores em relação a ter um maior foco nos recursos como provenientes de vantagem competitiva também é outro benefício da Visão Baseada em Recurso no presente estudo. Através das entrevistas e da análise do processo, se pôde constatar que a análise competitiva dos recursos permitiu que os gestores tivessem um olhar para dentro da organização de forma mais criteriosa, não somente dando prioridade para análises de mercado ou outros componentes externos à organização. Dierickx e Cool (1989) corroboram ao afirmarem que os gestores concentram seus esforços em encontrar uma posição particular do produto no mercado em vez de perceberem que a vantagem competitiva é dada pelo reconhecimento e exploração de determinados recursos da firma.

Outro benefício da VBR no processo, mas que não foi explorado pelos gestores diz respeito à união da escolha do posicionamento estratégico da empresa e a análise do potencial estratégico dos recursos, pois como a organização decidiu atuar em um posicionamento de “foco”, ela deve priorizar alguns recursos que permitam esse tipo de posicionamento competitivo (BARNEY, 1986; GRANT, 1991; KRETZER & MENEZES, 2006).

Pela análise documental, os gestores decidiram optar por atuar no segmento de energias renováveis, especialmente no de energia eólica e isso exige a aquisição de alguns recursos físicos que a empresa não possui como a compra de determinados equipamentos para serem usados na coleta de dados no campo, e também exige uma equipe bem especializada e qualificada para atuar nesses nichos de mercado e pelo método VRIO, e esse recurso é considerado uma fraqueza organizacional. Tal relacionamento entre posicionamento competitivo e análise competitiva dos recursos deve ser realizada no próximo ciclo do planejamento estratégico da organização, a fim de que ela atue nos nichos de mercados estabelecidos de forma eficiente.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O planejamento estratégico é uma ferramenta vital para as organizações atualmente auxiliando-as na exploração de oportunidades de negócios e no fornecimento contínuo de produtos/serviços que agreguem valor para seus clientes.

A formulação da estratégia tradicional focando somente no ambiente externo à organização já não atende as necessidades competitivas das organizações, principalmente as que estão inseridas em mercados complexos e competitivos, exigindo o emprego de uma nova teoria na formulação estratégica que atenda a tais requisitos (BARNEY, 1986; DIERICKX & COOL, 1989; FLEURY & FLEURY, 2003; GRÖBLER, 2007; PETERAF, 1993; WERNEFELT, 1984).

Grant (1991) ressalta que o planejamento estratégico é de grande valia para a competitividade por inserir recursos e capacidades organizacionais, tendo como objetivo a obtenção de uma rentabilidade superior à dos concorrentes. Barney (1986) ressalta que firmas que não exploram seus recursos internos que já controlam para escolher suas estratégias podem apenas esperar obter um retorno normal a partir dos seus esforços estratégicos.

O processo estratégico na Bioconsultants vai ao encontro dessa nova necessidade de formulação estratégica, possibilitando a junção de preceitos de duas escolas tradicionais da estratégia, mas que não são empregadas de forma conjunta comumente.

O ambiente organizacional altamente competitivo caracterizado por várias empresas atuando em nichos de mercado e um mercado complexo e dinâmico, formado por clientes de companhias multinacionais que estão sujeitos às mudanças macroeconômicas e por uma forte regulamentação governamental, principalmente no setor energético, proporcionou as condições para que os gestores da empresa adotassem um novo método de atuação estratégica nesse ambiente.

A sensibilização inicial por parte dos gestores através de oficinas explicativas sobre o planejamento estratégico com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia do processo, por meio da participação conjunta de todos os membros permitiu uma melhor análise dos ambientes internos e externos, visto que a elaboração colaborativa e democrática com vários membros de diferentes modelos mentais

(SENGE, 1990) e de diferentes formações técnicas não enviesou o processo em benefício da visão de determinado diretor da organização.

A segunda parte macro do processo de análise de cenários, tanto interno quanto externo, mostrou que a empresa analisada se encontrava em uma posição competitiva frágil ao focar somente em um setor de atuação e em um estado da federação, além de não possuir uma coordenação operacional efetiva e de não ter uma divulgação nas mídias especializadas de forma sistemática. Ao mesmo tempo, a análise de cenários e a análise SWOT identificaram algumas oportunidades estratégicas a serem exploradas pela organização, amenizando a baixa competitividade que a empresa possuía no momento dessas análises.

Da mesma forma, a análise dos recursos internos da organização permitiu identificar quais recursos da organização podem ser os balizadores das estratégias a serem postas em prática e qual o benefício real que cada recurso poderia oferecer à empresa para implementar tais estratégias.

A análise dos recursos estratégicos através do modelo VRIO (BARNEY & HESTERLY, 2007) identificou uma baixa posição competitiva da organização, pois mais de 50% dos recursos estratégicos identificados geram desvantagem competitiva para a organização, onde metades desses são recursos referentes à capacidade humana, sendo fato relevante para o melhoramento das atividades organizacionais a partir das ações estratégicas a serem estabelecidas.

Como benefícios da adoção da Visão Baseada em Recursos no processo estratégico tradicional tem-se a construção do mapa estratégico do Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 2000) a partir da análise dos recursos internos da firma, visto que a definição dos objetivos estratégicos e seus inter-relacionamentos não consideram as potencialidades e fraquezas sob uma perspectiva interna da organização, possibilitando assim uma análise mais fidedigna dos meios pelos quais a organização irá alcançar seus objetivos de longo prazo.

Outro benefício constatado no trabalho diz respeito ao uso da metodologia VRIO para constatar a real situação competitiva da empresa, complementando a análise realizada pelo modelo SWOT, mitigando a análise interna superficial dessa última ferramenta de gestão, apurando de fato se os pontos levantados pela equipe podem ser geradores de uma vantagem competitiva sustentável.

Outro ponto positivo da união das duas abordagens é a possibilidade de uma análise complementar da escolha do posicionamento competitivo e a análise da

classificação do potencial estratégico de cada recurso, devendo a empresa relacionar futuramente quais são os recursos estratégicos que ela deve adquirir ou explorar de forma mais consistente para que ela atue de forma diferenciada no posicionamento de mercado estabelecido.

O último benefício, porém não menos importante, é a percepção dos gestores para uma nova forma de formulação estratégica e de como alcançar a vantagem competitiva sustentável no setor de uma forma não convencional por meio da análise e exploração de seus recursos, necessitando de um exame sistemático da situação competitiva da empresa.

A união das duas abordagens, uma com foco externo e outra com foco interno, permite que a empresa tenha uma perspectiva global do ambiente em que atua, podendo cruzar as informações captadas pela análise de cenário e pela análise SWOT com a classificação dos seus recursos estratégicos, a fim de definir ações estratégicas eficientes para atingir seus propósitos com uma visão mais holística dos meios para realizar essas estratégias.

A partir dos resultados do presente trabalho conclui-se que a escola do posicionamento e a Visão Baseada em Recursos podem ser usadas de uma maneira integrada na formulação e implementação estratégica, potencializando as características de cada corrente estratégica com a identificação contínua e exploração das oportunidades do ambiente organizacional, bem como a exploração dos recursos estratégicos fontes de vantagem competitiva.

A união das duas escolas permite que as limitações teóricas e práticas da Visão Baseada em Recursos (FOSS, 1997), como por exemplo, o foco excessivo na análise interna omitindo aspectos importantes do mercado, sejam amenizadas pela análise da perspectiva externa e do ambiente em que a organização atua. Do mesmo modo, as críticas relacionadas à superficialidade na análise interna da organização pela abordagem tradicional são mitigadas pelo uso adequado da metodologia VRIO.

Partindo do exposto anteriormente, a Visão Baseada em Recursos se consolida como uma teoria que supre algumas limitações da escola do posicionamento, sendo sua maior contribuição a de explicar as diferenças de longo prazo no que tange à rentabilidade das firmas que não podem ser atribuídas às diferenças nas indústrias (PETERAF, 1993).



Como contribuição, espera-se que essa pesquisa sirva de base para a integração prática das duas escolas e que sirva também como uma base para sugestões de melhorias no atual processo estratégico preconizado pela maioria das organizações, enfatizando que os recursos estratégicos podem ser a base da vantagem competitiva se eles se encaixarem apropriadamente as oportunidades de mercado (PETERAF, 1993).

Portanto, o presente trabalho contribui para a discussão de novas formas de formulação estratégica ao apresentar uma abordagem prática para a construção do mapa estratégico de uma organização, ressaltando a importância da VBR que pode ser considerada uma teoria importante para suprir algumas limitações à escola do posicionamento, sendo a perspectiva de recursos essencial para complementar a análise tradicional das potencialidades e fraquezas de uma determinada organização, constituindo-se tal junção em um importante fator crítico ao sucesso da firma (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; BARNEY & HESTERLY, 2007; GRÖBLER, 2007; PETERAF, 1993). Outro aspecto relevante da pesquisa é a dificuldade ainda demonstrada da implementação prática da VBR, principalmente no que diz respeito à avaliação de recursos (GOHR *et al.*, 2011).

Como sugestão de trabalhos futuros e melhorias do presente trabalho, tem-se primeiramente a proposta de analisar em que parte do processo estratégico a Visão Baseada em Recursos deve ser inserida para que as vantagens dessa teoria estratégica potencializem os benefícios advindos da análise externa que domina o processo estratégico tradicional. Analisar se o estudo das condições internas da firma através dos seus recursos deve vir primeiro do que as análises externas, constituindo um processo contrário do realizado pela presente pesquisa para um futuro efeito comparativo é recomendável.

Ainda como sugestões de trabalhos futuros, propõe-se realizar uma análise se existem políticas organizacionais direcionadas para a construção da imitabilidade dos recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007), fazendo com que haja de fato uma vantagem competitiva sustentável a partir da dificuldade de imitação dos recursos pelos concorrentes (DIERICKX E COOL, 1989).

Também se sugere um estudo que explicita o desenvolvimento de novos recursos da organização objeto de estudo, visto que o crescimento da organização segundo a Visão Baseada em Recursos não está somente associada à exploração dos recursos existentes, mas também do desenvolvimento de novos recursos

(PETARAF, 1993), sendo esse processo de criação interna de recursos vital para a vantagem competitiva da empresa (DIERICKX E COOL, 1989).

Como limitação da presente pesquisa, tem-se a não implementação das ações estratégicas e conseqüentemente a eficácia dos seus resultados, a fim de comprovar se a união das duas abordagens permite que a empresa execute suas ações com resultados melhores se fosse adotado somente uma das perspectivas, devendo haver uma análise de tais resultados posteriormente.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 33-47, 1993.
- ANDRADE, A. R. A Gestão de Universidades Sob a Ótica da Teoria dos Recursos e Capacidades. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, 2006.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1.231-1.241, 1986.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de administração de empresas**, v.43, n.4, p.48-62, 2003.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT press, 1962.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n.12, p. 1504-1511, 1989.
- FILHO, C. G., MARTINS, H. C., LOPES, V. H., & SOUKI, G. Q. Impactos das etapas do processo de administração estratégica com antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.
- FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Estudo Dos Conceitos Sobre O Conteúdo Da Estratégia: Uma Ilustração No Campo Da Tecnologia Da Informação. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo - SP. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2003.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p. 129-144, 2003.

GOHR, F.C.; SANTOS, L.C.; BURIN, C.B.; MARQUES, M.S.; ARAI, R.M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista gestão organizacional**, v.4, n.1, p.49-70, 2011.

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

GRÖBLER, A. A dynamic review on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature. **Journal of manufacturing technology management**, v.18, n.3, p. 250 – 266, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C.M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v.43, n.3, p. 249-267, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAY, J. **Foundations of Corporate Success**. Reino Unido: Oxford University Press, 1993.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v.4, n.4, p.63-87, 2006.

LUCIAN, Rafael; SOUSA FILHO, José Milton de. O processo de formulação estratégica pela perspectiva do indivíduo: o caso CELPE. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 4, 2009, Recife. **Anais eletrônicos...Recife**, 2009.

MEDCOF, J. W. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. **Strategic Management Journal**, v.22, n.11, p. 999-1012, 2001.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation (in strategy formulation). **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 1996.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.29, n.7, p.745-768, 2008.

NICOLAU, Isabel. **O conceito da estratégia**. ISCTE, 2001.

OLIVEIRA, J.M.S.R; GRZYBOVSKY, D.; SETTE, R.S. origens e fundamentos do conceito de estratégia: de chandler à porter. **Conexão Ciência**, v.5, n.1, 2010.

PAVÃO, Y.M.P., SEHNEM, S., & HOFFMAN V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de administração**, v.46, n.3, p.228-242, 2011.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRADO, Lauro. **Guia Balanced Scorecard**. 2002. Disponível em: <<http://www.san.uri.br/~pbetencourt/financas/artigo8.pdf>>. Acesso em 22 out. 2013.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STORCH, C. R. R.; NARA, E. O. B.; STORCH, L. A. Mapa Estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 24., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ENENGEP, 2004.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, v.40, n.4, p. 20-37, 2000.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, vol.40, n.4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICE

### **ENTREVISTA DE IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS - BIOCONSULTANTS**

- Quais são as atividades - chaves que a Bioconsultants realiza?
  
- Quais são os recursos necessários para o desenvolvimento dessas atividades?
  
- Quais desses recursos permitem que a Bioconsultants tenha um aumento na receita ou uma redução nos custos?
  
- Dentre os recursos citados, quais são usados na criação e implementação das estratégias organizacionais?

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS -  
BIOCONSULTANTS**

PARA CADA CÉLULA NA TABELA ABAIXO PREENCHA COM UMA DAS SEGUINTE OPÇÕES:

**1 – CONCORDO PLENAMENTE; 2 – CONCORDO; 3 – DISCORDO; 4 – DISCORDO PLENAMENTE;**

<b>RECURSOS</b>	<b>O RECURSO PERMITE QUE A EMPRESA EXPLORE UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO OU NEUTRALIZE UMA AMEAÇA DO AMBIENTE?</b>	<b>O RECURSO É CONTROLADO ATUALMENTE APENAS POR UM NÚMERO MUITO LIMITADO DE EMPRESAS NO MERCADO?</b>	<b>AS EMPRESAS QUE NÃO POSSUEM O RECURSO ENFRENTAM UMA DESVANTAGEM DE CUSTO PARA OBTÊ-LO OU DESENVOLVÊ-LO?</b>
Funcionários			
Reputação da organização			
Know-how em licenciamento ambiental			
Catálogo de serviços			
Projetos técnicos			
Projetos de ação social			
Nível de acesso aos órgãos ambientais			
Clientes			
Conscientização da existência da empresa			
Caixa			
Parcerias estratégicas			
Nível de divulgação			
Qualificação dos funcionários			

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS –**  
**BIOCONSULTANTS –**

PARA CADA CÉLULA NA TABELA ABAIXO PREENCHA COM UMA DAS SEGUINTE OPÇÕES:

**1 – SEMPRE; 2 – QUASE SEMPRE; 3 – EVENTUALMENTE; 4 – NUNCA;**

<b>RECURSOS</b>	<b>AS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ESTÃO ORGANIZADOS PARA DAR SUPORTE À EXPLORAÇÃO DO RECURSO?</b>
Funcionários	
Reputação da organização	
Know-how em licenciamento ambiental	
Catálogo de serviços	
Projetos técnicos	
Projetos de ação social	
Nível de acesso aos órgãos ambientais	
Clientes	
Conscientização da existência da empresa	
Caixa	
Parcerias estratégicas	
Nível de divulgação	
Qualificação dos funcionários	