



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

DANIELA FREITAS RODRIGUES

**ANÁLISE DA CONJUNTURA ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS
TRANSITÓRIAS: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA
SALINEIRA DO MUNICÍPIO DE MACAU/RN**

NATAL/RN

2022

DANIELA FREITAS RODRIGUES

**ANÁLISE DA CONJUNTURA ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS
TRANSITÓRIAS: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA
SALINEIRA DO MUNICÍPIO DE MACAU/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Afrânio Galdino de Araújo, Dr.

NATAL/RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Rodrigues, Daniela Freitas.

Análise da Conjuntura Organizacional no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias: Um Estudo em uma Indústria Salineira do Município de Macau/RN / Daniela Freitas Rodrigues. - 2022. 50f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Afrânio Galdino de Araújo.

1. Vantagens competitivas - Monografia. 2. Vantagens competitivas sustentáveis - Monografia. 3. Vantagens competitivas transitórias - Monografia. 4. Transient Competitive Advantage Model (TCAM) - Monografia. 5. Indústria - Monografia. 6. Flor de Sal - Monografia. I. Araújo, Afrânio Galdino de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 005.343

Daniela Freitas Rodrigues

**ANÁLISE DA CONJUNTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE
VANTAGENS COMPETITIVAS TRANSITÓRIAS: UM ESTUDO EM UMA
INDÚSTRIA SALINEIRA DO MUNICÍPIO DE MACAU/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Afrânio Galdino de Araújo, Dr.

Aprovada em: 22/07/2022.

Prof. Dr. Afrânio Galdino de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientador

Prof^a. Dra. Anátalia Saraiva Martins Ramos
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

AGRADECIMENTOS

À Deus por me permitir, durante esses anos, viver momentos de alegria e aprendizados em todas as áreas da minha vida, no qual me fizeram evoluir como ser humano.

À minha avozinha, Dione Freitas, por mesmo de longe, estar presente na minha vida.

Aos meus pais, Liane Freitas e Alberto de Melo, por me apoiarem nas minhas escolhas, ideias e objetivos de vida, pelas orientações, e por serem presentes.

Ao meu irmão, Bruno Freitas, e à minha irmã, Carolina Freitas, por serem meus amigos e apoiadores.

À Emmanuely Beatriz, pela parceria durante o curso, se tornando uma grande amiga durante todos esses anos passados na Graduação.

Aos meus Professores da UFRN, que me ensinaram coisas novas, contribuindo para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

“O medo é um preconceito dos nervos. E um preconceito desfaz-se; basta a simples reflexão.”

Machado de Assis

RESUMO

O mundo está cada vez mais se comportando de forma em que as mudanças rápidas, no contexto empresarial, estão se tornando essenciais para permanecer competitivamente vivo no mercado, sendo a globalização e a transformação digital dois fatores causais que podem ser citados para o desenvolvimento dessa realidade. O presente estudo foi realizado em uma Indústria do Rio Grande do Norte, com o objetivo de analisar como a sua conjuntura se comporta em um contexto de vantagens competitivas transitórias aplicando o modelo TCAM, e identificar se é possível aplicar este em uma Indústria que produz e comercializa Flor de Sal. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa descritiva com o subtipo estudo de caso, em que foi realizado uma entrevista semiestruturada para a coleta de dados e informações. Foi possível identificar que a empresa se enquadra em um “ambiente consistente, mas assistemático e reativo” por não possuir a prática de estimulação da inovação contínua e não apresentar processos para abandono de atividades que deixam de apresentar potenciais de crescimento implantados na organização. Com o diagnóstico, abre-se a oportunidade para a empresa, a partir das lacunas encontradas, adotarem novas atitudes, de modo a adequar-se, da melhor maneira possível, ao contexto de vantagens competitivas transitórias.

Palavras-chave: Vantagens competitivas; Vantagens competitivas sustentáveis; Vantagens competitivas transitórias; *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM); Indústria; Flor de Sal.

ABSTRACT

The world is increasingly behaving in a way in which fast changes, in the business context, are becoming essential to stay competitively alive in the market, being globalization and digital transformation two causal factors that can be cited for the development of this reality. The present study was carried out in an Industry in Rio Grande do Norte, with the objective of analyzing how its conjuncture behaves in a context of transient competitive advantages by applying the TCAM model, and identifying if it is possible to apply this to an Industry that produces and commercializes Flower of Salt. To this end, an exploratory research of a qualitative descriptive nature was carried out with the subtype case study, in which a semi-structured interview was conducted to collect data and information. It was possible to identify that the company fits into a "consistent environment, but asystematic and reactive" for not having the practice of stimulating continuous innovation and not presenting processes for abandoning activities that no longer present potential for growth implemented in the organization. From the diagnosis opens the opportunity for the company, based on the gaps found, to adopt new attitudes, in order to fit, as best as possible, into the context of transient competitive advantages.

Keywords: Competitive advantages; Sustainable competitive advantages; Transient competitive advantages; *Transient Competitive Advantage Model (TCAM)*; Industry; Flower of Salt.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	21
Quadro 2: Modelo VRIO	26
Quadro 3: Onde competir: a perspectiva do setor <i>versus</i> a perspectiva da arena	28
Quadro 4: O novo manual da estratégia	30
Quadro 5: Questões do modelo TCAM	33
Quadro 6: O modelo TCAM.....	34
Quadro 7: Síntese dos cenários do modelo TCAM	35
Quadro 8: Aplicação do modelo TCAM na ICS - Indústria e Comércio de Sal LTDA	44
Quadro 9: Cenário da ICS - Indústria e Comércio de Sal LTDA.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo para criação de vantagem competitiva organizacional.....	24
Figura 2 : Obtendo a vantagem competitiva sustentável.....	25
Figura 3 : Como competir: a onda da vantagem transitória.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

BPF – Boas Práticas de Fabricação

B2B – *Business to Business*

COVISA – Vigilância Sanitária de Natal

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FDA – *Food and Drug Administration*

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente

PAS – Programa Alimento Seguro

RBV – *Resource-Based View*

TCAM – *Transient Competitive Advantage Model*

PAS – Programa Alimento Seguro

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
1.1.1 Missão.....	16
1.1.2 Visão.....	16
1.1.3 Valores.....	16
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	21
2.1.1 Vantagens competitivas sustentáveis.....	25
2.1.2 Vantagens competitivas transitórias.....	27
2.2 <i>TRANSIENT COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL (TCAM)</i>	33
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	38
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 RECONFIGURAÇÃO CONTÍNUA.....	39
4.2 ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	40
4.3 LIDERANÇA.....	41
4.4 INOVAÇÃO.....	41
4.5 DESLIGAMENTO.....	42
5. CLASSIFICAÇÃO DO CENÁRIO DA EMPRESA.....	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46

REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – FOTOS VISITA SALINA	49
ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	50

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A globalização, como destacado por Britto (2005), fez as empresas precisarem adotar um novo perfil de administração nos diversos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), e com o avanço rápido das tecnologias, torna-se importante estas terem a capacidade de transformação digital para produzir novos recursos e processos e readaptá-los com o objetivo de que estes respondam às mudanças (ALBINO, 2021), com isso pode-se dizer que para acompanhar o mercado as empresas precisam estar preparadas para o contexto de mudanças rápidas. Aliado à transformação digital, a sua conjuntura também deve estar adaptada a esta realidade de forma que o modo de pensar e operacionalizar o negócio esteja preparado e alinhado de forma a responder a estas mudanças.

É perceptível que o mercado está cada vez mais dinâmico e imprevisível, tornando necessário, às empresas, para se manterem competitivas, adotarem medidas estratégicas que estejam alinhadas e preparadas para possíveis situações, fazendo com que a inovação constante seja um grande aliado para atingir os objetivos organizacionais, não se comportando mais como um diferencial competitivo, mais sim como uma premissa, visto que, os cenários estão cada vez mais incertos. O comportamento do consumidor também está mudando, o que afeta diretamente as empresas, que precisam acompanhar este processo, necessitando adequar-se à realidade de vantagens competitivas transitórias.

Desta forma, a adequação por parte das empresas nesse contexto faz-se essencial. O modo como esta atua internamente, pode influenciar diretamente nessa adequação. Salgado (2017) traz o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*), baseado na teoria de McGrath (2013), que objetiva analisar a conjuntura das empresas no contexto transitório para que estas obtenham um diagnóstico de como estão atuando, analisando as habilidades organizacionais exigidas pelo mercado atual nas áreas da reconfiguração contínua, alocação de recursos, liderança, inovação e desligamento, e assim, possibilitando a elaboração de estratégias que atuem de forma eficiente e eficaz para a geração de vantagens competitivas perante os seus concorrentes.

Com isso, as empresas podem ter uma visualização de como está atuando no mercado, identificando pontos a serem melhorados na sua estrutura e modo de

operar para estar preparado para o contexto transitório, dinâmico e volátil do mercado atual.

O presente trabalho encontra-se dividido em capítulos. O primeiro está destinado à caracterização da empresa em que está se realizando a presente pesquisa, a contextualização do problema, os objetivos do estudo e as suas justificativas. O segundo, aborda o referencial teórico, para embasamento do trabalho. No terceiro, tem-se a metodologia que foi utilizada na pesquisa, descrevendo qual o seu tipo, a população e a amostra, o instrumento utilizado para de coleta de dados e qual o procedimento de tratamento e análise dos dados. No quarto, está a análise dos resultados. No quinto, tem-se a classificação do cenário da empresa e, por fim, no sexto, está presente as considerações finais do trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA, proprietária da Salina Sertão, é uma EPP (Empresa de Pequeno Porte), responsável pela produção e comercialização da Flor de Sal NETUNO, no qual possui sua sede no município de Macau no Estado do Rio Grande do Norte, caracterizada como uma região tradicionalmente produtora de Sal, sendo a empresa fundada em 2011 por uma família com histórico de atuação no setor desde 1977.

O produto “Flor de Sal” é originário da água do mar, que em terreno e clima apropriado é acondicionada em tanques de evaporação, nos quais se formam os cristais que “flutuam”. Estes são colhidos em peneiras e secados ao sol em um processo manual sem a utilização de máquinas. (Apêndice A)

No microscópio, o produto tem o formato de um floco, possuindo densidade menor que 1 (um), além da sua composição conter todas as substâncias da água do mar, sendo considerado um produto natural, pois preserva as características encontradas na natureza sem intervenção.

A empresa atua no mercado brasileiro com a produção, envasamento e comercialização da Flor de Sal, em diferentes tipos de embalagem, sendo estes atualmente: o saco de 20Kg; o pote de 150g; o pote de 300g; a sacola com 5kg, e o balde com 2kg. Possui também todos os certificados de qualidade. São estes: BPF

(Boas Práticas de Fabricação), PAS (Programa Alimento Seguro), APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), registro no FDA (*Food and Drug Administration*), licença da COVISA (Vigilância Sanitária de Natal), alvará de funcionamento da Prefeitura de Macau e a Licença ambiental emitida pelo IDEMA (Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente).

Seu foco é no B2B (*Business to Business*), fazendo dos diferentes tipos de embalagens um componente estratégico para diversificar a utilização do produto e atingir novos mercados sendo estes: supermercados, restaurantes, empórios *gourmet*, lojas de produtos saudáveis etc. e possui uma atuação significativa no território nacional. No ano de 2021, adentrou nas atividades de exportação de produtos para os Estados Unidos da América.

1.1.1 Missão

Promover o cuidado com a natureza e a qualidade dos nossos produtos, para realçar o sabor da vida.

1.1.2 Visão

Até o final de 2024, ser amplamente reconhecida no mercado brasileiro e ganhar espaço no mercado internacional, com uma estrutura interna que possibilite o melhor atendimento aos nossos clientes.

1.1.3 Valores

- O certo sempre será o certo – Somos íntegros e honestos na execução de quaisquer atividades, respeitando os relacionamentos com nossos fornecedores, colegas, clientes e parceiros.
- Estamos comprometidos com a qualidade! – Nossos clientes são a peça fundamental para a empresa funcionar e entregar a eles um produto saudável com máxima qualidade, é a nossa prioridade.

- Cuidamos da natureza – Produzir não é sinônimo de poluição. A natureza fornece o nosso principal bem e é nosso dever mantê-la preservada.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A dinâmica mercadológica está cada vez mais volátil, uma vez que com o avanço da tecnologia e a globalização, existe um novo modo de prática empreendedora, pois há uma facilidade maior de surgirem novos negócios todos os dias com o auxílio de redes sociais etc., além da mudança no comportamento do consumidor. Com isso há a necessidade de preparação por parte das empresas, para que, ao enfrentar esse contexto, mantenham sua atividade em pleno funcionamento, pois uma estratégia bem-aplicada no passado, não necessariamente é duradoura, precisando estar sempre em movimento e se reinventado para acompanhar o fluxo e as tendências de mercado.

Segundo McGrath (2013, p. 4) “apesar de os executivos saberem que mudanças rápidas são a norma, as estratégias utilizadas para competir ainda se fundamentam em modelos e práticas que foram eficazes décadas atrás” e com isto, pode-se afirmar que há a necessidade de um novo olhar da gestão para o uso das suas ferramentas técnicas, pois estas, em sua maioria, não levam em conta o contexto de movimento contínuo e cheio de incertezas em que vivemos. Um exemplo desse contexto foi a pandemia de COVID-19, que teve seu início no ano de 2020. Qual era o nível de preparação das empresas para uma situação como esta, não prevista, que afetou a economia fortemente? Segundo Silva, Silva e Oliveira (2021, p. 37) “muitas empresas fecharam, e o desemprego aumentou, e assim as empresas que conseguiram sobreviver tiveram que se adaptar a essa nova realidade”, corroborando com a ideia de que a inovação não é mais uma prática a ser adotada pelas empresas para melhorias e se tornar mais diferenciada competitivamente perante os seus concorrentes, mas sim um pré-requisito para entrar e permanecer no mercado de hoje. Todos os dias há a possibilidade de se enfrentar cenários como esse, nas suas devidas proporções, o que faz necessário a preparação e adequação empresarial a este contexto.

McGrath (2013, p. 9) também afirma que “precisamos de um novo nível de análise que reflita com um maior detalhamento a relação entre segmentos de mercado, ofertas e localização geográfica”, e com isso, se pode ter o entendimento mais preciso do mercado, conseqüentemente, podendo ajudar a definir estratégias que sejam mais eficientes e eficazes para a empresa nesse contexto específico, mas leva ao impasse de que as vantagens consideradas duradouras, como tecnologia superior, produto diferenciado, etc. não serem consideradas mais tão duradouras (MCGRATH, 2013), e a partir disso torna-se essencial estar adaptado ao contexto transitório do mercado atual, para que as estratégias elaboradas pelas empresas consigam ser caracterizadas como eficientes e eficazes, obtendo resultados organizacionais positivos.

“Considera-se, portanto, que o rompimento com o conceito de vantagem competitiva sustentável em direção à noção de vantagem competitiva transitória é ato de “coragem”, em se tratando de um modelo consagrado na literatura da estratégia e extremamente multiplicado nas pesquisas, ao mesmo tempo que é necessário, já que no atual ambiente competitivo as empresas terão de aprender a sobreviver e prosperar, de forma que a vantagem competitiva cresça cada vez mais em ondas temporárias” (SALGADO, 2017, p. 16).

Pensando nisso, Salgado (2017), criou um modelo que analisa a conjuntura das empresas em um contexto de vantagens competitivas transitórias, trazendo os elementos: reconfiguração contínua, alocação de recursos, liderança, inovação e desligamento, os quais foram baseados em McGrath (2013), operacionalizando a teoria e dando oportunidade de uma visão gerencial macro para as empresas.

Com isso, faz-se interessante que as empresas tenham conhecimento da sua situação no contexto de vantagens competitivas transitórias, para que possam se adequar ao novo contexto apresentado pelo mercado atual.

A partir disto, tem-se o seguinte problema de pesquisa, ***como a ICS - Indústria e Comércio de Sal LTDA, uma indústria da região salina do Rio Grande do Norte que produz e comercializa Flor de Sal, se comporta em um contexto transitório de vantagens competitivas?***

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA se comporta em um contexto de vantagens competitivas transitórias, utilizando o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a conjuntura da ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA em um contexto de vantagens competitivas transitórias utilizando o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*);
- b) Identificar se o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*) pode ser utilizado no contexto da Indústria Salineira.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os cenários incertos resultantes de um mundo globalizado e crescentemente digitalizado faz com que as organizações precisem adotar novas formas de análise, de modo a se obter uma nova visão na elaboração de estratégias que objetivem trazer vantagens competitivas às empresas, e a partir desse contexto, o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*) proposto por Salgado (2017) entra como uma alternativa de ferramenta para analisar a conjuntura das empresas considerando esse novo cenário mercadológico.

A partir da revisão de literatura, foi possível verificar que o modelo proposto por Salgado (2017), ainda não foi aplicado no contexto da Indústria Salineira. Com isso, tem-se a contribuição acadêmica, pois a pesquisa em questão visa identificar se o modelo TCAM (*transient competitive advantage model*) pode ser utilizado no contexto de uma indústria que produz e comercializa Flor de Sal para fazer a análise da conjuntura da empresa no contexto de vantagens competitivas transitórias.

Em adição, o estudo também traz contribuições práticas, pois faz a análise da conjuntura da empresa estudada, de como está se comportando nesse contexto, servindo como um diagnóstico, para tomada de decisões futuras de modo a fazer com a organização esteja alinhada e adequada às novas tendências e a um novo modo de gestão.

Além disso, com esta, há a oportunidade pessoal de aprofundamento da pesquisadora em relação ao tema proposto e desenvolvido na pesquisa, devido à ligação pessoal e profissional com a empresa em questão, auxiliando na adoção de novas técnicas de gestão considerando o novo contexto de mercado.

Com o fácil acesso às informações, tornou-se viável a realização de coleta de informações na empresa, sendo considerado um fator determinante por proporcionar qualidade e coerência nas informações com a prática real.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa apresentar conceitos presentes na literatura sobre estratégia e vantagens competitivas, abordando sobre vantagens competitivas sustentáveis e transitórias, e por fim, o modelo TCAM, que possuem relação com o trabalho e embasam a pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

No contexto empresarial, estratégias são essenciais para que uma organização se mantenha no mercado. A sua administração, caracteriza-se, como enfatiza Bianchi (2008, p. 9), por “um processo contínuo e ininterrupto, cujas tarefas se entrelaçam e interagem, não podendo ser claramente separadas. É um fenômeno que acontece em tempo real.”

De acordo com Bianchi (2008, p. 9), que citou Thompson & Strickland III (1996):

“Administrar estrategicamente significa formar uma visão estratégica sobre a direção em que se quer seguir, definir os objetivos para conseguir os resultados desejados, que podem combinar ações deliberadas, reações necessárias a eventos não previstos e o aprendizado ao longo do caminho e; buscar eficiência e eficácia na execução.”

Nicolau (2001) realizou um mapeamento de definições de estratégia na literatura até o ano de 1988, em que organizou as ideias de cada autor (Quadro 1).

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autores	Definição de estratégia	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.	Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.

	negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.	Ponto de vista do dirigente máximo
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente	Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão atingidos.	Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.	-
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	-
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo	Núcleo estratégico ligado ao poder pela

	núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa	responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	-
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	-
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.	-

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001)

A partir da análise desse quadro, pode-se dizer que a literatura apresentada possui vários conceitos de estratégia, sendo estes diferenciados por nuances.

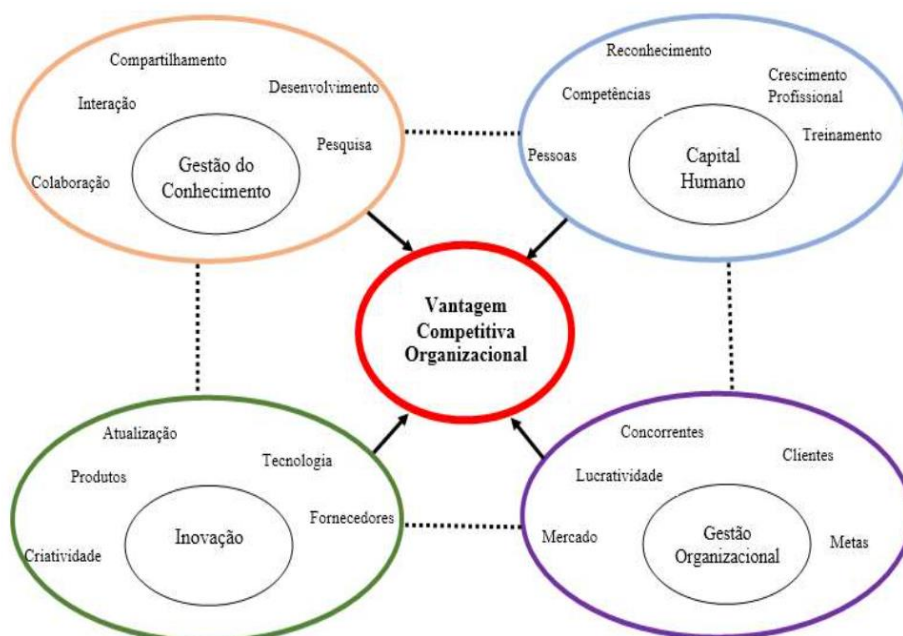
De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21) “Dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica”, fazendo-se necessário planejar de forma detalhada como seria a operacionalização destas no ambiente interno da organização, para que os resultados sejam de acordo com o esperado, orientando o posicionamento a ser adotado pela empresa a partir das decisões que foram tomadas (OLIVEIRA, 1999).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4) afirmam que “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”, ou seja, é um método estruturado e pensado que busca elaborar um plano alinhado à cultura organizacional para que a empresa se desenvolva, melhorando seu desempenho e consequentemente se tornando mais competitiva no mercado atual, fazendo com que esta ganhe valor na percepção dos *stakeholders*, que são as partes envolvidas, podendo caracterizar-se como clientes, fornecedores, parceiros, etc.

Esta faz-se necessária, considerando que nos dias de hoje o mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico, e pode se tornar um diferencial para as organizações que a possuem de forma estruturada.

A partir desta noção, muitas variáveis organizacionais devem ser levadas em consideração para que uma empresa construa uma base sólida e eficaz, vantagens competitivas perante os seus concorrentes. Os autores Moraes e Vidigal (2021) propuseram um modelo para estratégia nas empresas na busca por obtenção de vantagem competitiva organizacional, no qual evidencia-se na figura 1.

Figura 1: Modelo para criação de vantagem competitiva organizacional



Fonte: Moraes e Vidigal (2021, p.8)

No modelo, pode-se observar que o conhecimento, o capital humano, a gestão organizacional e a inovação, juntas podem ser significativas para a geração de vantagens competitivas para as organizações.

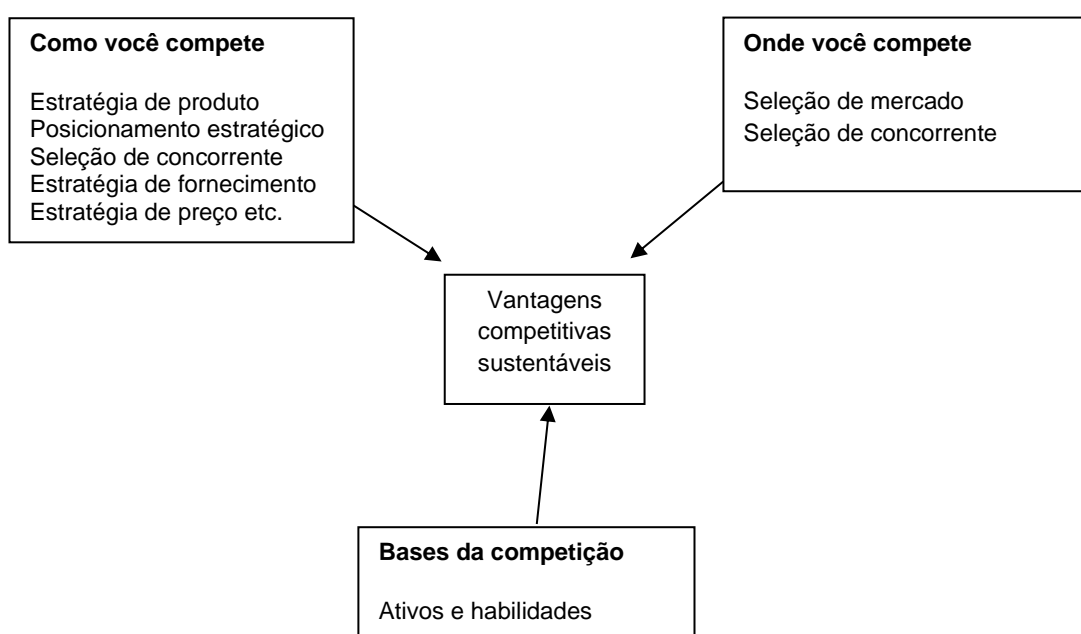
Segundo eles o:

“Modelo para criação da vantagem competitiva organizacional se faz possível uma vez que os elementos gestão do conhecimento, inovação, capital humano e gestão combinadas promovem uma sinergia onde as organizações passam a utilizar o que há de melhor em suas estruturas tornando favorável a busca por melhorias sejam estas internas ou externas à organização, onde a utilização de ferramentas gerenciais já conhecidas bem como novas ferramentas são agregadores o que torna todo o processo de extrema relevância.” (MORAIS E VIDIGAL, 2021, p. 9)

2.1.1 Vantagens competitivas sustentáveis

Hodiernamente, o modelo de vantagens competitivas sustentáveis é o mais utilizado pelas empresas para que elas possam atingir o objetivo de se diferenciarem no mercado. Os ativos e as habilidades que a empresa possui, que são a base para a geração de vantagens competitivas, promovem um alicerce para as vantagens competitivas sustentáveis e sua performance em um longo prazo (AAKER, 1989).

Figura 2: Obtendo a vantagem competitiva sustentável



Fonte: Adaptado de Aaker (1989)

A figura 2 mostra que as bases da competição (ativos e habilidades) somados com a seleção de onde uma empresa escolhe competir (mercado e concorrente), e o como ela decide competir (a estratégia de produto escolhida, posicionamento estratégico, seleção de concorrente, estratégia de fornecimento, estratégia relacionada ao preço etc.) é o que gera a vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Segundo Aaker (1989), a caracterização de um ativo, pode ser representado pela localização do espaço físico ou algo que defina a empresa, fazendo com que esta tenha vantagem sobre a concorrência, e uma habilidade pode ser definida como algo que a organização, perante a concorrência, executa melhor, fazendo com que esses dois construtos funcionem como um alicerce para que esta

possua uma vantagem competitiva que seja sustentável. Barney (1991), ressalta que a vantagem competitiva sustentável é como uma diferenciação de uma organização perante as outras existentes no mercado, criando valor, não implicando em “durar para sempre”.

Um dos modelos mais utilizados para verificar as “relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis” (GONÇALVES, COELHO, SOUZA, 2011, p. 825) é o VRIO proposto pelos autores Barney e Hesterly (2007), em concordância com a teoria baseada em recursos (RBV) em que “uma empresa garante vantagem competitiva através de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis” (PENROSE, 1959, apud HERMES, CRUZ e SANTINI, 2016, p. 375). Abaixo, no quadro 2, pode-se observar o Modelo VRIO.

Quadro 2 - Modelo VRIO

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso difícil de imitar?	Recurso é explorado pela firma?	Implicações Competitivas
EMPRESA	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007, apud Nogueira et. al 2016, p. 5)

Assim, segundo Hermes e Santini (2016, p. 376) o modelo estabelece as seguintes questões:

(1) A questão de valor - os recursos e capacidades da organização permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?

(2) A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?

(3) A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?

(4) A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

Sendo categorizadas após a análise, de acordo com Barney e Hesterly (2007 apud Junior 2021, p. 8) como:

- Desvantagem competitiva: Quando um recurso ou capacidade apresenta menor valor econômico em comparação a seus concorrentes.
- Paridade competitiva: Quando um recurso ou capacidade apresenta o mesmo valor econômico que seus concorrentes.
- Vantagem competitiva temporária: Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes, porém, duram pouco tempo.
- Vantagem competitiva sustentável: Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes e duram muito tempo.

2.1.2 Vantagens competitivas transitórias

A literatura acerca do tema, ainda não é muito desenvolvida, visto que ao pesquisar no google acadêmico, foram encontrados poucos trabalhos abordando sobre o tema.

No que se refere às vantagens competitivas transitórias, Rita McGrath é referência. Esta afirma que “a premissa da vantagem competitiva sustentável cria uma tendência à estabilidade que pode ser fatal” (MCGRATH, 2013, p. 7), com a justificativa de que através das pesquisas realizadas por ela, constata-se que uma situação de estabilidade é anormal, sendo normal o contexto de mudança (MCGRATH, 2013).

A autora, em seu livro “O Fim da Vantagem Competitiva”, aborda sobre a diferenciação entre estratégias baseadas em setores e estratégias baseadas em arenas, em que a análise realizada em setores, pode ser considerada limitada, uma

vez que a organização, está focado nos concorrentes pertencentes ao seu nicho de atuação, adotando estratégias de precificação, produtos, promoções, praça, etc. para adotar um posicionamento, no qual podemos fazer relação com a teoria dos 4 P's de Kotler (1988), clássica na área de Marketing, que é baseada nas estratégias do setor em 4 pilares: preço, produto, praça e promoção. Já as arenas, segundo McGrath (2013), “seria um território mais amplo”, “até conquistar território suficiente para dominar o adversário” (MCGRATH, 2013, p 12)

No quadro 3, pode-se visualizar as diferenças entre as duas perspectivas, segundo McGrath (2013).

Quadro 3 - Onde competir: A perspectiva do setor *versus* a perspectiva da arena

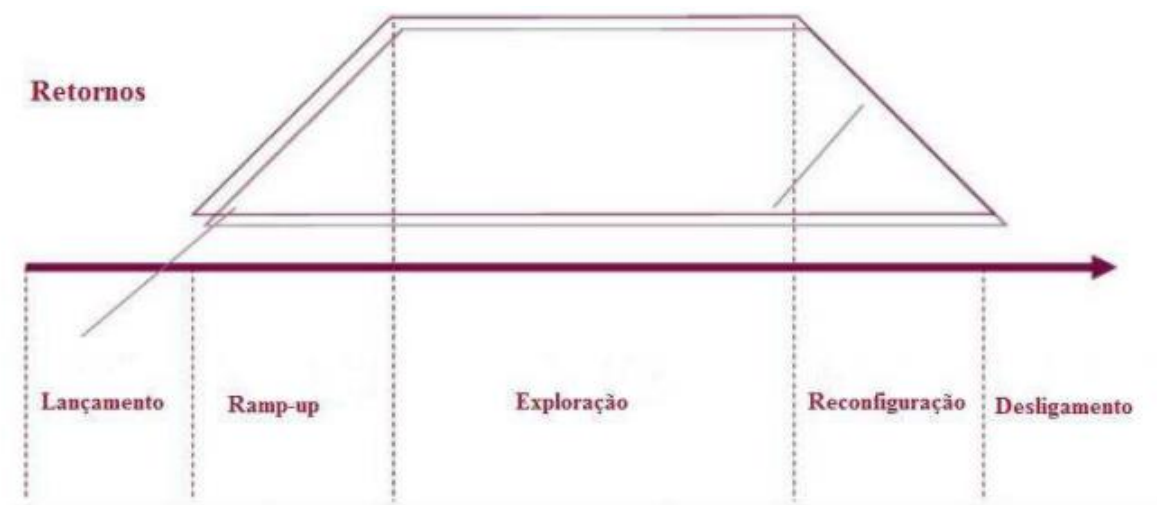
-	Setor	Arena
Meta	Vantagem posicional	Captura do território
Medida de sucesso	Participação de mercado	Participação de espaços de oportunidade potenciais
Maior ameaça	Manobras competitivas intrasetoriais	Manobras intersetoriais; disrupção do modelo existente
Definição do segmento de clientes	Demográfica e geográfica	Comportamental
Impulsionadores-chave	Preço comparativo, funcionalidade, qualidade	“Tarefas a realizar” na experiência total do cliente
Comportamento provável de aquisição	Consolidação Intrasetorial ou diversificação fora do setor	Aquisição adicional para a incorporação de novas competências, muitas vezes cruzando fronteiras setoriais.
Metáfora	Xadrez	Go (jogo japonês)

Fonte: McGrath (2013, p. 12)

A tabela demonstra quais seriam as metas, medidas de sucesso, maiores ameaças, segmento de clientes, impulsionadores-chave e o provável comportamento de aquisição de cada uma das duas definições de abrangência de mercado a ser aderida, estrategicamente por uma empresa.

McGrath (2013) elaborou uma figura, que demonstra uma forma de pensar no desenvolvimento das vantagens competitivas (Figura 3).

Figura 3 - Como competir: a onda da vantagem transitória



Fonte: McGrath (2013, apud Salgado, 2017, p. 36)

A figura é dividida em 5 fases: Lançamento, Ramp-up, Exploração, Reconfiguração e Desligamento. Sendo estas, segundo McGrath (2013, apud Salgado, 2017, p.36 - 37):

- **Lançamento:** Nessa fase, oportunidades são identificadas, recursos são alocados e uma equipe é montada visando criar algo novo. É nesse ponto que entra a inovação.
- **Ramp-up:** Se a oportunidade se mostrar promissora, a vantagem começa a usufruir de um período de *ramp-up*, ou incremento, em que a ideia do negócio é ampliada. Nessa fase, são implementados sistemas e processos para aumentar a escala do negócio e experimentos são lançados no mercado. Para isso, um aspecto crucial é a velocidade, já que se o *ramp-up* for demorado demais, os concorrentes poderão alcançá-lo rapidamente e acabar com sua diferenciação.
- **Exploração:** Esta é a janela de oportunidade para desenvolver um forte posicionamento estratégico (a combinação de uma proposta de valor clara e um sistema de atividade sob medida para fornecê-lo) e explorar plenamente a vantagem competitiva associada a ele. Assim, no período de exploração, o negócio mantém boas operações e gera lucros razoáveis e, conseqüentemente, a meta é descobrir como estender ao máximo esse

período de benefícios, sabendo que, mais cedo ou mais tarde, as vantagens deixarão de sustentar. Nesse processo, os líderes precisam criar um “espaço de recursos” para a próxima vantagem.

- **Reconfiguração:** O processo de reconfiguração é crucial para o sucesso em situações de vantagens transitórias, já que é por meio dele que os ativos, as pessoas e as competências fazem a transição de uma vantagem à outra. Nessa fase, a reorganização de equipes e ativos são medidas tanto necessárias quanto valiosas.
- **Desligamento:** Quando uma vantagem é exaurida, a oportunidade passa por um processo de erosão, o que sugere a necessidade do desligamento. Esse desligamento significa, para a empresa, se desfazer de ativos e de outras competências que deixaram de ser relevantes para o seu futuro, vendendo-os, descontinuando-os ou adaptando-os, com elegância e rapidez. No contexto de vantagens transitórias, o desligamento não representa um fracasso, já que ele pode e deve ocorrer quando um negócio ainda é viável e não quando a organização, em desespero, já não possui outra escolha. Trata-se de avançar de forma oportuna e estratégica antes que a vantagem original seja completamente corroída.

A partir disso McGrath (2013) propõe um novo manual da estratégia retratado no quadro 4 abaixo, a mudança do antes para o depois abordando os temas de reconfiguração contínua, desligamento, alocação de recursos, inovação e liderança.

Quadro 4 - O novo manual de estratégia

-	De	Para
Reconfiguração contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Downsizing ou reestruturação radical; • Ênfase na fase da exploração; • Somente estabilidade ou dinamismo; • Definição estreita das funções e papéis; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutação contínua; • Mesma ênfase na onda toda; • Estabilidade combinada com dinamismo; • Fluidez na alocação de talentos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estável, execução monolítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estável, variedade na execução.
Desligamento saudável	<ul style="list-style-type: none"> • Defender uma vantagem até as últimas consequências; • As saídas são vistas como estrategicamente indesejáveis; • As saídas ocorrem inesperadamente e com muito drama; • Foco apenas em fatos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar um fim às vantagens de modo frequente, formal e sistemático; • Ênfase em aprender com as saídas; • As saídas ocorrem em um ritmo estável; • Foco em alertas subjetivos e antecipados.
Utilização da alocação de recursos para promover a destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos acabam reféns das unidades de negócio; • Extrair o máximo das oportunidades na estrutura existente; • Tentativas de estender ao máximo a vida útil dos ativos; • Valor terminal; • Mentalidade orientada para o orçamento de capital; • Iniciativas estratégicas intensivas em investimento; • A propriedade é a chave; • Faça você mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave mantidos sob um mecanismo de governança central; • Organizar-se em torno das oportunidades; • Retirada agressiva e proativa dos ativos competitivamente obsoletos; • Dívida de ativos; • Mentalidade orientada para as opções reais; • Parcimônia, parcimônia, parcimônia; • O acesso é a chave; • Alavancagem de recursos externos.
	<ul style="list-style-type: none"> • A inovação é incidental; 	<ul style="list-style-type: none"> • A inovação é um processo contínuo e sistemático;

<p>Desenvolvimento de proficiência em inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A governança e a orçamentação são conduzidas do mesmo modo em diferentes negócios; • Recursos principalmente voltados à exploração; • As pessoas trabalham na inovação além de suas funções de rotina; • As premissas não são colocadas à prova; relativamente pouco aprendizado; • Os fracassos são evitados e não discutidos; • Orientação para o planejamento; • Começa-se com as ofertas e utiliza-se a inovação para estendê-las a novas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A governança e a orçamentação da inovação são separadas das rotinas dos negócios; • Um portfólio equilibrado de iniciativas que sustentam o negócio essencial, constrói novas plataformas e investem em opções; • Recursos dedicados às atividades de inovação; • As premissas são continuamente testadas; o aprendizado fundamenta importantes decisões de negócio; • Fracassos inteligentes são encorajados; • Orientação experimental; • Começa-se com os clientes e utiliza-se a inovação para ajudá-los a realizar as tarefas.
<p>Liderança e mentalidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Premissa de que as vantagens existentes persistirão; • Conversas que reforçam as perspectivas existentes; • Envolvimento de relativamente poucas pessoas e pessoal homogêneo no processo estratégico; • Preciso, porém lento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Premissa de que as vantagens existentes serão pressionadas; • Conversas que questionam com franqueza as tradições e convenções; • Envolvimento de grupos mais amplos contribuindo com opiniões e sugestões diversas para o processo estratégico; • Rápido e relativamente correto;

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado para previsões; • Orientado para o valor presente líquido; • Busca de confirmação; • Talentos direcionados a resolver problemas; • Voltados a estender uma trajetória; • Aceitar uma trajetória fracassada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado para descobertas; • Orientado para as opções; • Busca de contestação; • Talentos direcionados a identificar e beneficiar-se de oportunidades; • Voltado a promover transições contínuas; • Recuperar-se rapidamente.
--	--	---

Fonte: McGrath (2013, p. 20 - 21)

2.2 TRANSIENT COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL (TCAM)

O modelo TCAM, proposto por Salgado (2017), é baseado na teoria de Vantagens competitivas transitórias de McGrath (2013) e operacionaliza a integração dos conceitos relevantes para que facilite o entendimento e a disseminação destes (SALGADO, 2017), são estes: Reconfiguração contínua; Alocação de Recursos; Liderança; Inovação e Desligamento, caracterizando-se por ser “uma maneira prática de aplicar estes conceitos para a validação e disseminação desse pensamento, na lógica do que foi feito com o VRIO para a RBV” (MCGRATH, 2013b; LEAVY, 2014 apud SILVEIRA, AIRES, 2019, p. 4).

Salgado (2017) definiu questões referentes ao modelo TCAM, em que para a avaliação de cada um dos elementos, segue-se uma linha de raciocínio como método de avaliação. São estas (quadro 5):

Quadro 5 – Questões do Modelo TCAM

ELEMENTO	QUESTÃO
Reconfiguração Contínua	Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?
Alocação de Recursos	Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?

Liderança	Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?
Inovação	Temos um processo sistemático para a administração da inovação?
Desligamento	Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?

Fonte: Salgado (2017, p. 63)

Com o modelo elaborado por Salgado (2017), ao avaliar se a questão, a partir dos relatos coletados, pode-se identificar se a empresa tem ou não, os elementos atuando na empresa, e a partir dos resultados, identifica-se o seu cenário, como demonstra o quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – O modelo TCAM

Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?	Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?	Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?	Temos um processo sistemático para a administração da inovação?	Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?	Cenário
NÃO	-	-	-	-	Ambiente desfavorável
SIM	NÃO	NÃO	-	-	Ambiente propício, mas inexplorado
SIM	NÃO	SIM	-	-	Ambiente alerta, mas engessado
SIM	SIM	NÃO	-	-	Ambiente flexível, mas alheio
SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Ambiente consistente, mas assistemático e reativo
SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	Ambiente consistente e sistemático, mas reativo
SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	Ambiente consistente e proativo, mas assistemático
SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	Ambiental favorável

Fonte: Salgado (2017, p. 71)

Em que para cada cenário tem-se a seguinte descrição (quadro 7):

Quadro 7 – Síntese dos cenários do modelo TCAM

Cenário	Descrição
Ambiente desfavorável	A empresa não atua ou pensa sua estratégia para competir no contexto de vantagens competitivas transitórias. Tem-se, portanto, um ambiente desfavorável, apresentando sérios riscos à competitividade da empresa.
Ambiente propício, mas inexplorado	A empresa considera aspectos da mudança, mas não avança na lógica do aproveitamento das ondas de vantagem transitória. Assim, o ambiente é propício à competição no cenário de vantagens transitórias, pois há presença da reconfiguração contínua, porém tem-se uma prática ainda limitada, que deixa de explorar elementos cruciais.
Ambiente alerta, mas engessado	A empresa possui um ambiente favorecido pela atuação da liderança, que é marcada por uma mentalidade aberta e que promove a reconfiguração das atividades, mas limitado em termos de recursos, apresentando barreiras à flexibilidade quando as mudanças são necessárias.
Ambiente flexível, mas alheio	A empresa mantém a capacidade de reconfiguração das atividades, encontrando apoio no processo de alocação de recursos, contudo perde um tempo crucial, deixando de enxergar oportunidades e comprometendo a capacidade de passar de uma vantagem à outra.
Ambiente consistente, mas assistemático e reativo	A empresa concentra esforços em elementos importantes para a competição no ambiente de vantagens transitórias, como a reconfiguração contínua, a alocação de recursos e a liderança, mas tem dificuldades em administrar a inovação, assim como em abandonar vantagens em declínio. Portanto, ela não possui processos formais de inovação, nem se antecipa aos sinais do mercado.
Ambiente consistente e sistemático, mas reativo	A empresa caminha em direção à mudança, sustentando-se nos processos de alocação de recursos, de liderança e inovação, mas não consegue terminar, de maneira frequente, formal e sistemática, vantagens decrescentes, tendo dificuldades para se antecipar e identificar sinais de alerta.

<p>Ambiente consistente e proativo, mas assistemático</p>	<p>A empresa promove a reconfiguração contínua, encontrando sustentação apenas nos elementos alocação de recursos, liderança e desligamento, no entanto, tem como empecilho para a competição no contexto de vantagens transitórias a ausência de um processo sistemático de inovação.</p>
<p>Ambiental favorável</p>	<p>A empresa atua com base em elementos fundamentais para a competição no contexto de vantagens competitivas transitórias na medida em que: reconfiguram suas atividades; possuem um processo de alocação de recursos flexível e hábil, movimentando recursos com vistas a agarrar novas oportunidades; possuem líderes com capacidade de previsão; desenvolvem o processo de inovação, tornando-o sistemático; e convertem o desligamento em uma atividade contínua com um ritmo constante.</p>

Fonte: Salgado (2017, p. 77)

Ao aplicar esse modelo em uma empresa, pode-se avaliar como ela está se comportando em um contexto de vantagens competitivas transitórias, em que se abre a oportunidade de implementar mudanças que se adequem a esse contexto mais dinâmico.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a metodologia, será utilizada a elaboração de uma pesquisa exploratória objetivando “identificar ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais” (HAIR JUNIOR, 2005, p.152) devido a esta procurar identificar se o modelo TCAM, validado cientificamente pela publicação internacional de Salgado, Aires e Araújo (2022) na revista *Global Journal of Flexible Systems Management*, pode ser utilizado para analisar a conjuntura de uma empresa que produz e comercializa Flor de Sal, testando-o para a sua aplicação no contexto da Indústria Salineira.

Foi escolhido uma abordagem qualitativa em que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70) “a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”, o que é adequado para o presente estudo, além da pesquisa ser caracterizada como descritiva pelo método escolhido para análise dos dados ter sido o de forma indutiva (PRODANOV E FREITAS, 2013)

O subtipo selecionado foi o de estudo de caso no qual para Triviños (1987, p. 133), este "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente", com o objetivo de entender a organização da forma mais ampla possível para que se tenha uma visão do seu modo de funcionamento para que os objetivos do trabalho sejam atingidos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo abrangerá a empresa ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA, localizada no Estado do Rio Grande do Norte, tratando-se de um estudo de caso. Além dessa unidade de análise, terá também os sujeitos (gestor geral e a responsável pela gestão da qualidade da empresa) da pesquisa a serem entrevistados.

Como fatores determinantes para a escolha da amostra, foram selecionadas pessoas que tenham o entendimento mais geral da empresa, pela pesquisa precisar de informações relacionadas à gestão, e devido a esta ser enquadrada como de Pequeno Porte, possui poucas pessoas que atuam diretamente nesse processo. As pessoas que mais possuem conhecimento geral sobre a empresa, são os dois selecionados para participarem da entrevista, de modo a contribuir com a análise nas diferentes áreas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, será utilizada a metodologia de uma entrevista semiestruturada utilizando o questionário do modelo TCAM de Salgado (2017) (Anexo A), com o sócio-administrador e a responsável pelo setor da qualidade da empresa ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA. No qual, segundo Gil (2002), esta se caracteriza por seguir a orientação dos pontos de interesse do entrevistador, possuindo uma abertura para possíveis esclarecimentos que possam ser complementados durante a realização da entrevista para as questões que foram pré-estabelecidas anteriormente.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A partir do término da realização da entrevista com o gestor da empresa, e com a responsável pela gestão da qualidade e da visita em loco para realização da observação do ambiente laboral, com as informações que coletadas e identificadas, será realizada a análise qualitativa, do tipo estudo de caso, que apresentará um diagnóstico referente a empresa, de acordo com a realidade identificada e objetivos propostos a partir das respostas que foram obtidas, relacionando-as com o que que está presente na bibliografia levantada, e posteriormente, será realizado a aplicação do modelo TCAM (*transient competitive advantage model*) para analisar a conjuntura da organização foco do presente estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a análise dos relatos que foram coletados dos dois entrevistados, em que estes foram diferenciados com as nomenclaturas “Entrevistado A” e “Entrevistado B”.

4.1 RECONFIGURAÇÃO CONTÍNUA

A partir do que foi coletado durante a entrevista com os 2 entrevistados, referente a reconfiguração contínua, foi possível perceber que a empresa é cautelosa em relação a mudanças, com o relato *“a mudança vem sempre acompanhada de novas ideias que podem dar certo ou não por isso tem que ser sempre bastante avaliadas. As pessoas nem sempre estão preparadas”* (Entrevistado A), e o relato do Entrevistado B *“A empresa não passa por mudanças com frequência e todos os seus colaboradores não possuem o hábito de lidar com esse tipo de situação. A exemplo disso, são os processos de produtos sempre realizados da mesma maneira.”*

Pela produção do produto seguir um processo definido e específico, que não tem espaço para muitas mudanças, pode-se observar que o não costume às mudanças se refere a isto, mas que a empresa reconhece que algumas práticas precisam ser deixadas de lado para dar lugar a outras novas.

Entende-se com isso que a mudança na empresa não é vista de forma natural e são bem avaliadas antes de ocorrer, para que se diminua a incerteza da decisão de mudar e preparação dos colaboradores, pois pode haver resistência a estas por estes, não encontrando dificuldade quando a demanda é cobrada externamente do cliente, em que torna-se evidente na fala: *“Os ajustes solicitados pelos clientes são sempre mais fáceis e a empresa não tem dificuldade de atender, um exemplo é a implantação dos programas de qualidade”* (Entrevistado A) e na fala *“A organização não encontra problema para se ajustar às necessidades dos clientes, pois são maleáveis se referindo ao atendimento ao cliente, por exemplo nas entregas.”* (Entrevistado B).

Outro exemplo apresentado é o da produção da empresa, ser dependente de condições climáticas, o que faz com que esta precise se adequar, de modo a fazer

com que os objetivos e metas de produção sejam atingidos, fazendo com que esta implante frequentes mudanças, replanejando sempre que necessário suas ações.

Em relação a flexibilidade a empresa procura *“sempre observar a necessidade dos clientes quanto a qualidade dos produtos”* (Entrevistado A), ou seja, é aberto a mudanças e *“procura sempre se atualizar ao mercado explorando oportunidades através de investimento em conhecimento realizando novos cursos de qualificação para os colaboradores no SEBRAE,”* (Entrevistado A) *“focando sempre em expandir o nosso espaço no mercado. Por exemplo, a participação em eventos gastronômicos”* (Entrevistado B).

Quanto ao quesito em que se perguntou sobre se para a empresa é relativamente natural passarem por processos de reorganização quando novas oportunidades surgem e precisam de uma estrutura diferente, o Entrevistado A vê dificuldade para aplicar mudanças constantes na empresa, mas, quando necessário esta ocorre de acordo com as possibilidades financeiras da organização, em é possível identificar no relato: *“é sempre difícil e oneroso mudanças constantes e, quando ocorrem, a estrutura se mantém”*, ou seja, as mudanças ocorrem, mas não constantemente, e o Entrevistado B considera que é natural pois *“as oportunidades estão presentes para serem aproveitadas da melhor forma possível, como os eventos gastronômicos”*.

A partir do que foi coletado pode-se dizer que a empresa reconhece que se deve buscar novos conhecimentos e oportunidades estando atento a demanda do cliente, e avaliando bem as mudanças que devem ocorrer, para evitar gastos financeiros desnecessários, com isso pode-se dizer que esta apresenta uma cultura contínua de reconfiguração das atividades, com cautela, mas que fazem parte do processo de mudança.

4.2 ALOCAÇÃO DE RECURSOS

No contexto da alocação de recursos o entrevistado, quando questionado com que ciclo há a definição das verbas, obteve-se a resposta pelo Entrevistado A, de que estas *“acontecem de forma contínua”*, o que se classifica como um ponto positivo pois facilita a agilidade na forma com que os recursos podem ser alocados

entre os processos. Em relação aos ativos da empresa, foi perguntado se estes são pensados para manter a flexibilidade e a resposta foi: “*Sim, sempre com o foco no aumento das vendas e a produção deve acompanhar*” (Entrevistado A), ou seja, o foco é nas vendas e a produção acompanhando a necessidade da demanda gerada pela venda, o que é positivo, sendo normal a empresa retirar recursos de um negócio para financiar outras oportunidades, em relação a ampliação da salina, como foi descrito pelo Entrevistado A durante a entrevista.

A empresa possui facilidade em obter recursos com “*o apoio de outras empresas do grupo*” (Entrevistado A) e é cautelosa ao investi-los.

A partir da análise dos resultados coletados referentes a alocação de recursos, pode-se afirmar que a empresa tem a habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez, em decorrência da flexibilidade e atenção a estes de forma contínua facilitando a mudança dos processos de forma ágil.

4.3 LIDERANÇA

No decorrer das entrevistas, em relação ao tema da liderança, foi identificado que a empresa não mantém fluxos de *feedback*, possui uma administração centralizada, mas há “*sempre um canal aberto com o setor de produção e constante diálogo com o setor de vendas*” (Entrevistado A) e “*sempre abertos a sugestões*” (Entrevistado A) que venham a ser trazidas pelos colaboradores.

O processo decisório foi classificado como rápido e o diálogo com os liderados quando algo dá errado é constante. A empresa também disponibiliza de um ambiente em que as pessoas podem falar abertamente sobre evidências de que a situação pode estar mudando, citando como o exemplo de uma prática a “*percepção no setor de vendas quanto à concorrência*” (Entrevistado A), que ocorre com frequência na empresa.

Pode-se afirmar que a liderança é aberta a contestações e ligada às mudanças, mesmo que não de forma sistemática.

4.4 INOVAÇÃO

A inovação na empresa não é sistematizada, ocorrendo na forma de teste. Um exemplo é o “*acesso a setores ainda não explorados como: supermercados, lojas de conveniência, eventos gastronômicos, etc.*” (Entrevistado A), em que são desenvolvidos testes de mercado para identificar potenciais novos segmentos no qual o produto da empresa possa atuar, e para isso, há a inovação na “*mudança e atualização de rótulos, registro de nova marca adaptando-se a internacionalização do produto, etc.*” (Entrevistado A) em que para adentrar nesses mercados adota-se mudanças e adaptações.

A empresa em questão, no quesito de inovação não possui um processo sistematizado para a sua administração, uma vez que foi identificado que este ocorre por tentativa e erro, correndo o risco de dar certo ou não e quando achar oportuno e/ou viável.

4.5 DESLIGAMENTO

No que se refere ao desligamento, “*a rotina do processo produtivo e de comercialização deve ser sempre seguida*” (Entrevistado A), não havendo abandono de atividades de forma contínua e a empresa se mantém alerta a sinais antecipados de declínio de uma vantagem por estar “*atenta a concorrência e novos produtores no mercado, um exemplo disso é por estarmos sempre enfatizando a qualidade do produto com evidência nos programas de qualidade implantados como vantagem competitiva*” (Entrevistado A).

Quanto ao processo de demissão, acontece “*sempre da forma correta, obedecendo a legislação*” (Entrevistado A) e a empresa não possui uma equipe dedicada ao mesmo. A partir do que foi observado, as pessoas são dispensadas, por motivos de muitas faltas ao trabalho e não adaptação na convivência com os colegas, o que altera significativamente o clima organizacional etc. Assim, não se tem estabelecido um fluxo contínuo de demissão destas a partir da identificação de que não são mais necessárias para o desenvolvimento da organização, de forma a estar sempre incorporando novos talentos.

Os processos também não são modificados com frequência, uma vez que, só ocorrem quando há uma necessidade ou a empresa precisa adequar-se exigências solicitadas pelos programas de auditorias.

Com isso, pode-se afirmar que a empresa não tem uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento.

5. CLASSIFICAÇÃO DO CENÁRIO DA EMPRESA

A partir dos expostos, a empresa em questão se enquadra como “ambiente consistente, mas assistemático e reativo” (SALGADO, 2017, p. 74) por: reconhecerem que algumas atividades precisarão dar lugar a outras novas, mas de forma cautelosa, estando atenta aos impactos que estas podem causar no andamento dos negócios; terem habilidade para alocar os recursos entre processos com facilidade e rapidez, notando-se uma grande flexibilidade para movimentação destes; possuir liderança aberta a contestações, e atenta a mudança; e não possuem processos sistemáticos para administração da inovação e abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento, por executarem estas a partir de indicadores cotidianos que são notados, exigidos ou há a necessidade, fazendo com que a empresa se comporte de forma reativa aos acontecimentos externos que geram uma necessidade. Assim se enquadrando na 5ª linha do modelo TCAM de Salgado (2017) (quadro 6), como demonstrado no quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Aplicação do modelo TCAM na ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA

Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?	Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?	Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?	Temos um processo sistemático para a administração da inovação?	Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?	Cenário
SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Ambiente consistente, mas assistemático e reativo

Com a seguinte descrição, conforme a síntese dos cenários do modelo TCAM (quadro 7) de Salgado (2017), representado na figura 9 abaixo.

Quadro 9 – Cenário da ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA

Cenário	Descrição
Ambiente consistente, mas assistemático e reativo	A empresa concentra esforços em elementos importantes para a competição no ambiente de vantagens transitórias, como a reconfiguração contínua, a alocação de recursos e a liderança, mas tem dificuldades em administrar a inovação, assim como em abandonar vantagens em declínio. Portanto, ela não possui processos formais de inovação, nem se antecipa aos sinais do mercado.

A partir de um comparativo entre a descrição do cenário pré-definido por Salgado (2017) e o resultado do que foi coletado na empresa, pode-se dizer que a mesma (quadro 9) é condizente com a realidade encontrada, uma vez que, através do roteiro da entrevista semiestruturada de Salgado (2017) aplicada com o gestor geral e a responsável pela gestão da qualidade, foi possível obter respostas para efetuação da análise nas cinco áreas (reconfiguração contínua, alocação de recursos, liderança, inovação e desligamento). Sendo assim, o modelo TCAM, pode ser considerado aplicável para analisar a conjuntura empresarial no contexto de vantagens competitivas transitórias em uma empresa que produz e comercializa Flor de Sal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi realizado no presente estudo, pode-se concluir que este atingiu os objetivos propostos, por ter analisado a conjuntura da empresa “ICS – Indústria e Comércio de Sal LTDA” e ter identificado que é possível o modelo TCAM ser aplicado em uma empresa que produz e comercializa Flor de Sal, uma vez que esta possui concorrentes e produtos substitutos, precisando ter a estrutura interna adequada para o contexto de vantagens competitivas transitórias, de modo a permanecer no mercado de forma efetiva.

Foi identificado que a empresa ainda não está adequada a este contexto, pois foi classificada como em um cenário com o “ambiente consistente mais assistemático e reativo”. É possível a partir desse resultado que a empresa, em concordância com o novo manual da estratégia de McGrath (2013), futuramente, adote novas atitudes de modo a estar atualizada em relação às condições do mercado.

Indica-se para estudos futuros a aplicação do modelo em outras empresas que sejam do contexto da Indústria Salineira, para que se possa validar a efetividade da aplicação da ferramenta nesse contexto de mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. Managing Assets and Skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, 31, 91-106, 1989.

ALBINO, Raphael Donaire. **Digital transformation: an overview of the phenomenon based on a dynamic capabilities framework**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BRITTO, Ricardo Pitelli de. **Competição global uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

HAIR JUNIOR, Joseph F. **Fundamentos da pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4, ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; COELHO, Mariana de F.; SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez, 2011.

HERMES, Lisiane Caroline Rodrigues; CRUZ, Cassiana Maris Lima; SANTINI, Laura. Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da VRIO: Um estudo de caso em um supermercado independente. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JUNIOR, Claudir Manoel S. **Aplicação do modelo VRIO em uma indústria de álcool de cereais localizada no extremo sul catarinense**, 2021. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2021.

MCGRATH, R. **O fim da vantagem competitiva: um novo modelo de competição para mercados dinâmicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MORAIS, Marcos de O.; VIDIGAL, Hernani. Processo de Gestão: Uma proposta de modelo para estratégia nas empresas na busca por obtenção de vantagem competitiva organizacional. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, 2021.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2001.

NOGUEIRA, Thiago M. M.; FERREIRA, Dayana A.; DANTAS, Cleide V.; RITA, Luciana P. S. **Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos**: Estudo de caso em uma empresa do segmento da alimentação fora do lar. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico - 2. ed. Editora Feevale, 2013.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. **Transient Competitive Advantage Model (TCAM)**: um modelo para análise da conjuntura de empresas no contexto de vantagens competitivas transitórias. 2017. 146f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

SALGADO, C.C.R., AIRES, R.F.F. ARAÚJO, A.G. Transient Competitive Advantage Model (TCAM) to Analyze Companies in the Context of Transience. **Global Journal of Flexible Systems Management**, p.185–199, 2022.

SILVA, I. F.; SILVA, M. S.; OLIVEIRA, R. L. A utilização do Marketing digital pelas microempresas de POÁ-SP durante a pandemia do COVID-19. **REFAS - REVISTA FATEC ZONA SUL**, v. 7, p. 36-52, 2021.

SILVEIRA, Smirna M. F. da; AIRES, Renan Felinto de F. **Análise da Conjuntura de Empresas no Contexto de Vantagens Competitivas Transitórias**: Um Estudo de Caso com o Transient Competitive Advantage Model (TCAM). XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

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**, v. 40, p. 20-37, 2000.

APÊNDICE A – FOTOS VISITA SALINA



Foto: Visão Geral da Salina
Fonte: Autora



Foto: Colheita da Flor de Sal
Fonte: Autora



Foto: Flor de Sal "flutuando"
Fonte: Autora



Foto: Processo de secagem da Flor de Sal
Fonte: Autora

ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
(SALGADO, 2017, p. 141- 143)

Questões:

1. Reconfiguração contínua: Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?

Explorar:

- A mudança é incorporada no cotidiano da empresa? Ela é vista como algo natural? As pessoas que fazem parte da empresa são preparadas para lidar com a mudança?
- A empresa encontra dificuldades para fazer ajustes solicitados pelos clientes?
- A empresa está focada em manter flexibilidade?
- A empresa costuma fazer pequenos investimentos iniciais para explorar oportunidades?
- É relativamente natural para a empresa se reorganizar quando novas oportunidades requerem uma estrutura diferente?

(Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

2. Alocação de Recursos: Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?

Explorar:

- Mudanças no fluxo de recursos são dolorosas e difíceis?
- Recursos cruciais para o negócio são controlados por um mecanismo de governança separado de qualquer unidade do negócio?
- Verbas são definidas em ciclos longos ou curtos (trimestrais ou contínuos, por exemplo)?
- Os ativos são pensados para manter flexibilidade?
- É relativamente normal para a empresa retirar recursos de um negócio para financiar outras oportunidades?
- É fácil para a empresa obter recursos dos quais precisa unindo forças com outra organização?
- O investimento em recursos é feito de forma agressiva ou cautelosa?

(Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

3. Liderança: Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?

Explorar:

- A empresa mantém fluxos de *feedback*?
- O grupo responsável por tomar decisões é diversificado, em termos de idade, gênero, situação socioeconômica ou outros atributos?
- O grupo responsável por tomar decisões é composto por pessoas com diferentes habilidades e papéis?
- Os líderes se colocam à disposição para promover conversas que questionem abertamente o *status quo*? Com que frequência?
- Os líderes costumam ampliar os grupos envolvidos no processo de estratégia? As pessoas podem contribuir com opiniões e sugestões para o processo estratégico?
- O processo decisório costuma ser moroso ou rápido?
- É fácil para as pessoas serem francas com os líderes quando algo dá errado?
- A empresa mantém um ambiente no qual as pessoas podem falar abertamente sobre evidências de que a situação pode estar mudando?

(Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

4. Inovação: Temos um processo sistemático para a administração da inovação?

Explorar:

- A empresa reservar uma verba regular para o processo de inovação?
- A empresa possui um mecanismo de governança, de forma de administrar os recursos dedicados à inovação?
- Há uma maneira sistemática de identificar oportunidades? Ela cria mecanismos para identificar um conjunto de ideias promissoras?
- São desenvolvidos pilotos e protótipos ou testes de mercado?
- Fale mais detalhes sobre como a inovação é desenvolvida na empresa.

(Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)

5. Desligamento: Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?

Explorar:

- O abandono de atividades é uma atividade contínua, com um ritmo constante?
- A empresa se mantém atenta a sinais antecipados de declínio de uma vantagem? Como?
- Como ocorre o processo de desligamento?
- Cite exemplos de vantagens que tiveram de ser abandonadas, descrevendo como o processo aconteceu e por qual motivo.
- A empresa mantém uma equipe dedicada a avaliar regularmente o portfólio da empresa e identificar candidatos ao desligamento ou ao desinvestimento?
- A empresa realiza avaliações regulares para decidir o que deve ser mantido ou removido do portfólio do negócio?
- Que estratégias a empresa utiliza para realizar desligamentos?

Fonte: (Salgado, 2017, p. 141 - 143)