

VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE SARANDI (RS)

THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV) IN THE STRATEGY FORMULATION OF CLOTHING MANUFACTURERS IN SARANDI (RS)

VISIÓN BASADA EN RECURSOS (VBR) EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS INDUSTRIAS DE CONFECCIÓN DEL VESTIR DE SARANDI (RS)

ALINE PALMA

Mestra

Universidade de Passo Fundo - Brasil

ORCID: 0000-0001-8908-5159

alinepalma67@gmail.com

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

Doutora

Universidade de Passo Fundo – Brasil

ORCID: 0000-0002-0701-2640

anapadilha@upf.br

Submetido em: 19/02/2018

Aprovado em: 22/10/2019



Doi: 10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81

Editor de seção: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.



RESUMO

A Visão Baseada em Recursos (VBR) incorpora *insights* tradicionais da estratégia sobre as competências distintas e as capacidades heterogêneas de uma empresa. Não somente isso, a alocação, a exploração e a combinação dos recursos alcançam um patamar decisivo para a competição em mercados permeados pela incerteza e pressões de toda ordem. O objetivo do estudo é compreender como as indústrias de confecção do vestuário de Sarandi/RS formulam suas estratégias com base em recursos tangíveis e intangíveis. Para o alcance do objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória e os dados coletados por meio de entrevistas realizadas com os diretores de três indústrias, empregando-se a técnica de análise de conteúdo dos dados coletados. Como resultados, as indústrias adotam estratégias emergentes, baseando-se nas escolas empreendedora, ambiental, de *design*, de planejamento e de aprendizado. Quanto aos recursos, os intangíveis auxiliam na competitividade e podem gerar vantagem competitiva, caracterizando-se como elementares na execução dos objetivos, das metas e das estratégias. Por sua vez, apesar do potencial de exploração estratégica e possibilidade de ampliação da competitividade das indústrias no mercado a que se dedicam, não foi identificada vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chaves: Competitividade e Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Confecção do Vestuário.

ABSTRACT

The Resource Based View (RBV) incorporates traditional strategy insights into the distinct competencies and heterogeneous capabilities of a company. Moreover, the allocation, exploitation and combination of resources reaches a decisive threshold for competition in markets permeated by uncertainty and pressures of all kinds. The objective of the study was to understand how clothing manufacturers in Sarandi (Rio Grande do Sul) formulate their strategies based on tangible and intangible resources. For this purpose, qualitative and exploratory research was carried out, with data collection through interviews with the directors of three industries. The data obtained were submitted to content analysis. The results show that the manufacturers adopt emerging strategies, relying on entrepreneurship, environmental, design, planning and learning. In terms of resources, intangible assets help promote competitiveness, and can lead to competitive advantage, being characterized as fundamental in the execution of objectives, goals and strategies. However, despite the manufacturers' potential for strategic exploration, and the possibility of increasing their competitiveness in their market, no sustainable competitive advantage was identified.

Keywords: Competitiveness and Strategy. Resource Based View. Clothing manufacture.

RESUMEN

La Visión Basada en Recursos (VBR) incorpora *insights* tradicionales de la estrategia sobre las competencias distintas y las capacidades heterogéneas de una empresa. No sólo eso, la asignación, explotación y combinación de recursos alcanza un nivel decisivo para la competición en mercados impregnados por la incertidumbre y presiones de todo orden. El objetivo del estudio es comprender cómo las industrias de confección de la vestimenta de Sarandi / RS formulan sus estrategias sobre la base de recursos tangibles e intangibles. Para el logro del objetivo, se realizó una investigación cualitativa y exploratoria y los datos recolectados por medio de entrevistas realizadas con los directores de tres industrias, empleándose la técnica de análisis de contenido de los datos recolectados. Como resultados, las industrias adoptan estrategias emergentes, basándose en las escuelas emprendedora, ambiental, diseño, planificación y aprendizaje. En cuanto a los recursos, los intangibles auxilian en la competitividad y pueden generar ventaja competitiva, caracterizándose como elementales en la ejecución de los objetivos, metas y estrategias. Por su parte, a pesar del potencial de explotación estratégica y posibilidad de ampliación de la competitividad de las industrias en el mercado al que se dedican, no se identificó una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Competitividad y Estrategia. Visión basada en recursos. Confección del Vestuario.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o ambiente empresarial, a competitividade vem se intensificando cada vez mais e se tornando fator decisivo para a sobrevivência das organizações. A competitividade de uma determinada empresa não é somente crucial para o seu sucesso dentro do setor, mas, também, é condição vital para sua sobrevivência (Renko, Sustic, & Zabreg, 2011) e, para explorá-la, estratégias são definidas e explicadas pela busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

A esse contexto inclui-se a Visão Baseada em Recursos (VBR). Sua premissa assenta-se na questão fundamental de “por que” as empresas são diferentes e “como” elas alcançam e sustentam uma vantagem competitiva (Lin *et al.*, 2012). Diferentes desempenhos derivam das imperfeições do mercado e da singularidade que cada uma desenvolve, considerando que seus recursos e suas capacidades são heterogêneos (Penrose, 1959), uma vez que estratégias baseadas em recursos sugerem que as empresas deveriam descobrir quais atividades estão capacitadas e plenamente adaptadas para, assim, explorar esses recursos e essas capacidades especiais (Barney & Hesterly, 2011). Logo, esses recursos são capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa? Para Shaefee e Trott (2014), as principais fontes de vantagem competitiva são proativamente criadas e mantidas pelas empresas por meio da aquisição e/ou do acúmulo de recursos estratégicos.

É nesse contexto de análise que se situam as indústrias do vestuário nacional como exemplo de um setor que é pressionado por diferentes níveis de competitividade e desempenho. Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2015) destacam que no ano de 2014 o setor têxtil e de confecção foi o segundo maior empregador na indústria de transformação no país com 1,6 milhões de pessoas (16,4% dos empregos) e 5,7% do faturamento da indústria de transformação, denotando sua importância econômica e social no contexto brasileiro.

Não diferente disso, as indústrias de confecção do vestuário do município de Sarandi, localizado na região norte do Rio Grande do Sul, também se inserem na competição que assumem, assim como em outras partes do mundo, níveis de competitividade em escala global. O polo de indústrias de confecção do vestuário iniciou sua organização no início da década de 1980, impulsionado pela crise na agricultura e pelo fechamento de um grande frigorífico da cidade, eventos que despertaram entre empresários e empreendedores locais a vontade de buscar novas alternativas de desenvolvimento econômico para o município (Padilha, Silva, & Pedrozo, 2006). De acordo com dados da Secretaria de Planejamento da Prefeitura (Prefeitura Municipal de Sarandi, 2015), a cidade abriga 37 indústrias de confecção especializadas em vestuário, cama, mesa, uniformes, bolsas, entre outros. Essas empresas geram emprego, arrecadação de impostos, movimentação do comércio e, dessa forma, mostram-se como um dos ramos promovedores do desenvolvimento econômico da cidade.

Assumindo a relevância das indústrias de confecção têxtil de Sarandi (RS) como potencialmente capazes de auxiliar a compreensão sobre a formulação da estratégia considerando os recursos, delinea-se a seguinte questão de pesquisa: Como as indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS) formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis? Dessa forma, o objetivo da pesquisa é compreender como as indústrias de confecção dos vestuários de Sarandi/RS formulam suas estratégias com base em recursos tangíveis e intangíveis. Não somente isso, a intenção é relacionar a formulação da estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010) com a geração de vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2011; Porter, 1986), considerando a VBR no processo como protagonista do desempenho superior (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; 1986b; 1991; Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

A justificativa teórica de seleção da VBR no momento de realização da pesquisa respaldou-se no entendimento de que é uma das teorias mais reconhecidas e aceitas internacionalmente na área da gestão estratégica organizacional, reconhecida e aceita mundialmente, com evidências de replicação no contexto empírico (Przyczynski & Bitencourt, 2011; White *et al.*, 2016), existindo espaço para amadurecimento ao considerar o número de estudos teóricos e a existência de aspectos metodológicos a serem aprimorados em pesquisas teórico-empíricas e, ainda, a possibilidade de explorar novos enfoques dessa abordagem (Walter, Baptista, & Augusto, 2011; Ribeiro *et al.*, 2012).

Com relação à originalidade da pesquisa empírica, foram realizadas pesquisas em 2015 no Banco de Teses da Capes, utilizando como palavras-chaves “visão baseada em recursos”, “confecção têxtil” e “vestuário”, retornando uma evidência relacionando VBR com confecção do vestuário que caracterizava os recursos e as capacidades envolvidas nas estratégias de empresas de confecção de luxo que visavam à vantagem competitiva a partir da percepção de gestores e clientes (Vieira, 2012). Em março de 2016, na base *Scopus*, utilizando as palavras-chave “*resource based view*” e “*textile manufacturing*”, retornaram duas ocorrências, ambas relacionadas com desenvolvimento de novos produtos e VBR (Dangelico, Pontrandolfo, & Pujari, 2013; Shih & Agrafiotis, 2015) e com os termos “*resource based*

view” e *“clothing”*, identificaram-se três publicações (Ordanini & Rubera, 2008; Kapelko, Oude, Lansink, 2014; Cao, Berkeley, & Finlay, 2014). Ao se pesquisar as palavras-chaves *“resource based view”*, *“clothing”* e *“strategy formulation”*, nenhuma ocorrência foi localizada.

Considerando essas evidências, a temática de pesquisa poderá contribuir com *insights* teóricos e empíricos, suscitando para ampliação da pesquisa ao envolver a VBR, o processo de formulação da estratégia e o setor de confecção do vestuário.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Competitividade Organizacional e Estratégia

O conceito de competitividade inspira-se no paradigma evolucionista de Darwin, “Origem das espécies” (Mariotto, 1991). É a característica fundamental de entidades econômicas do ponto de vista da sua operação em um ambiente competitivo (Belyaeva *et al.*, 2016), não somente crucial para o seu sucesso dentro do setor, mas, também, importante para a sua sobrevivência (Renko, Sustic, & Zabreg, 2011).

Competitividade é definida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado (Coutinho & Ferraz, 1994). O grau de concorrência em uma indústria (ou setor) pode ser observado por meio das cinco forças competitivas básicas (entrantes potenciais, ameaça de substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes), servindo de base para a formulação da estratégia para competir (Porter, 1986). Man, Lau, & Chan (2002) mencionam que, quando se utiliza o conceito de competitividade, é necessário considerar não somente *performance*, potencial ou ativos, mas também o processo.

Para explorar a competitividade, estratégias são formuladas e perseguidas. A essência da formulação é projetar a estratégia que utiliza os recursos e as capacidades centrais da maneira mais eficaz possível (Grant, 1996), também definidas como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (Mintzberg *et al.*, 2006). Suas fases de formulação compreendem o pensamento estratégico, planejamento estratégico e *embedding* (incorporação do ambiente e organização), considerando que todo o processo ocorre por meio da gestão estratégica (Acur & Englyst, 2006). Para Quayne *et al.* (2015), as estratégias devem ser analisadas, formuladas e bem implementadas para alcançar um resultado desejado ou retornos acima da média, processo que é chamado de gestão estratégica.

Estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) são relevantes no entendimento do processo de formulação da estratégia ao delimitarem, a partir do pensamento estratégico, dez pontos de vista distintos, uma perspectiva única que focaliza um aspecto do processo da formulação. Os autores dividem as escolas do pensamento estratégico em dois grupos: (a) prescritivas - preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas (Escola do *Design*, Planejamento e Posicionamento) e (b) descritivas – preocupadas com a descrição de como as estratégias são formuladas (Escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental). Já a Escola da Configuração apresenta características prescritivas e descritivas, podendo ser classificada por ambas (Figura 1).

| Escolas | Elementos observados | Escolas | Elementos observados |
|----------------|--|-------------|--|
| <i>Design</i> | <ul style="list-style-type: none"> Estratégia simples Elaborada por uma pessoa Estratégia deliberada Informal Ambiente estático | Aprendizado | <ul style="list-style-type: none"> Estratégia emergente e deliberada Formulação e implementação ao mesmo tempo |
| Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> Formal Controle | Poder | <ul style="list-style-type: none"> Negociação Influência política Estratégias cooperativas |
| Posicionamento | <ul style="list-style-type: none"> Quantificável Cinco forças competitivas Matriz BCG Estratégias genéricas | Cultural | <ul style="list-style-type: none"> Cognição coletiva Resistência a mudanças |
| Empreendedora | <ul style="list-style-type: none"> Líder como único Visão Maleável | Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> Ambiente agente central Reação Tudo depende |

(Continua)

(Conclusão)

| Escolas | Elementos observados | Escolas | Elementos observados |
|-----------|---|--------------|---|
| Cognitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conhecimento • Processo mental • Processamento de informações • Racionalidades • Mente do estrategista | Configuração | <ul style="list-style-type: none"> • Descreve estados da organização e do contexto que o cerca • Contexto • Mudanças |

Figura 1. Elementos observados nas escolas de formação do pensamento estratégico.

Fonte: Elaborada com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

As estratégias podem ser deliberadas (quando as intenções são plenamente realizadas) e emergentes (quando o padrão realizado não era exatamente o pretendido), sendo o ideal mesclar esses dois aspectos, a fim de exercer controle e promover o aprendizado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Percebe-se que a estratégia é um mecanismo importante para a sustentação e a ampliação da vantagem competitiva. A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não seja, simultaneamente, copiada por qualquer concorrente atual ou potencial (Barney, 1991). Uma empresa detém vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes, podendo tal vantagem ser temporária ou sustentável (Barney & Hesterly, 2011).

No caso da vantagem competitiva sustentável (VCS), ela deriva de recursos e capacidades da firma para controlar os recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, identificados como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis (Barney, 2002), reunindo condições que garantem e sustentam a firma na tarefa de reter os recursos que são específicos a ela ou aqueles que não são facilmente transferíveis (Kretzer & Menezes, 2006).

As estratégias competitivas podem ocorrer a partir do nível do negócio ou corporativo e sua escolha auxiliará a organização no alcance de objetivos e metas (Figura 2).

| ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS | | | |
|---|---|--|---|
| ESTRATÉGIA | OBJETIVO | TIPOS | DESCRIÇÃO |
| ESTRATÉGIA DE NÍVEL DE NEGÓCIOS | Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado. | Liderança em custos | Oferta de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam atingir um segmento amplo de mercado. |
| | | Diferenciação | Oferta de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase em características diferenciadas em detrimento ao baixo custo. |
| | | Liderança em custos focada | Idêntica à estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo. |
| | | Diferenciação focalizada | Idêntica à estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo. |
| | | Integrada de liderança em custos/diferenciação | Produção de bens ou serviços, relativamente diferenciados a um custo mais baixo. |
| ESTRATÉGIAS NO NÍVEL CORPORATIVO | Utilizada para eleger e administrar um grupo de diferentes negócios que competem em mercados de produtos distintos. | Diversificação relacionada | Novo negócio que possui ligação com o negócio principal. |
| | | Diversificação não relacionada | Novo negócio que não possui relação com o negócio principal. |

Figura 2. Estratégias competitivas.

Fonte: Padilha, Gallon e Mattos (2012).

De outro lado, a cooperação surge como uma alternativa estratégica à competição, uma intenção que envolve o desenvolvimento de uma vantagem colaborativa (Dagnino & Padula, 2002), geralmente vinculada à sobrevivência (Begniss, Pedrozo, & Estivaletes, 2008). É entendida como a capacidade de indivíduos e grupos orientarem uma ação, mente e recursos na direção de um objetivo comum, aceitar e desempenhar um papel atribuído, trabalhar com os outros, comunicar-se e seguir processos para alcançar objetivos comuns ou manter relacionamentos benéficos (Axelrod, 1984; Argyle, 1991).

A Figura 3 apresenta as principais estratégias cooperativas que podem fortalecer a competitividade das empresas parceiras.

| ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS | | | |
|--|--|---------------------------------------|---|
| ESTRATÉGIA | OBJETIVO | TIPOS | DESCRIÇÃO |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL DE NEGÓCIOS | União de capacitações e recursos com um ou mais parceiros para criar vantagens competitivas que sozinha não conseguiria em mercado de produtos distintos | Alianças estratégicas complementares | Compartilhamento de recursos e capacitações complementares para desenvolver vantagens competitivas. |
| | | Estratégia de reação à concorrência | Alianças estratégicas para atacar e reagir aos ataques de rivais concorrentes |
| | | Estratégia de redução das incertezas | Usadas em mercados novos ou de ciclos rápidos e na criação de novos produtos e tecnologias para proteger a empresa contra riscos e incertezas |
| | | Estratégia de redução da concorrência | Em um conluio, duas ou mais empresas cooperam para aumentar os preços acima do nível totalmente competitivo. |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO | Usada pela empresa para diversificar os produtos ofertados e/ou os mercados atendidos | Aliança estratégica de diversificação | As empresas compartilham recursos e capacitações para alcançar mercados e/ou produtos diferentes. |
| | | Alianças sinérgicas | Empresas compartilham recursos e capacitações para diversificar ambas as empresas participantes da aliança em um negócio novo de forma sinérgica. |
| ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL | Empresas, com sede em países diferentes, associam alguns de seus recursos e capacitações a fim de gerar vantagem competitiva | | |

Figura 3. Tipologias de estratégias cooperativas.

Fonte: Padilha, Gallon e Mattos (2012).

Estratégias de cooperação são alianças em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), conferindo-lhe uma oportunidade para alavancar forças com a ajuda dos parceiros (Mintzberg *et al.*, 2006). A próxima discussão centra-se na VBR, teoria norteadora da pesquisa.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A VBR foi concebida a partir dos trabalhos de Penrose (1959) e Schumpeter (1934) que, nesse período, questionavam-se como empresas atuantes em um mesmo setor, pertencentes a um mesmo ambiente, com as mesmas condições, poderiam atingir *performances* diferentes.

Posteriormente, a questão dos recursos foi abordada por Wernerfelt (1984), abrindo de fato essa discussão. Anos depois, Barney (1986a, 1986b) aprofundou a VBR e, na década de 1990, desenvolveu o modelo VRIO e tornou-se o autor mais influente da temática em questão. Para Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010), o desenvolvimento principal da VBR ocorreu entre 1984 e meados de 1990 e, ao longo dos últimos 20 anos, alcançando proeminência na pesquisa em estratégia (Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009; Jensen, Cobbs, & Turner, 2016).

Estudos mais recentes, a VBR tem sido relacionada a outras perspectivas, tais com a visão baseada no mercado (Makhija, 2003), o *marketing* (Wernerfelt, 2014; Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014; Barney, 2013), o empreendedorismo (Kellermanns *et al.*, 2016), o turismo (Evans, 2016), a cadeia de suprimentos (Prajogo, Oke, & Olhager, 2016), a internacionalização (Panda & Reddy, 2016) e a visão competitiva do posicionamento (Evans, 2016), alguns exemplos do potencial do campo de estudo.

A VBR entende as empresas como um grupo diversificado de capacidades e ativos **físicos e intangíveis**, não havendo duas empresas iguais, porque estas não possuem as mesmas experiências, não adquirem o mesmo ativo e as mesmas habilidades, ou constroem culturas organizacionais idênticas (Collis & Montgomery, 1995).

Os recursos podem ser classificados em três categorias: **capital físico** (tecnologia, planta, equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria-prima); **capital humano** (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relações, *insights* individuais de gestores e trabalhadores da firma); **capital organizacional** (estrutura, planejamento formal e informal, controle e sistema de coordenação) (Barney, 1991).

Embora não se possa generalizar para todas as empresas, parece haver algum tipo de acordo na literatura que os recursos intangíveis (humano e organizacional) são mais relevantes para criar uma vantagem competitiva do que os recursos tangíveis (físicos e financeiros) (Carter & Carter, 2009; Tiergarten & Alves, 2008), especialmente por serem mais difíceis de imitar e substituir (Hitt, Xu, & Carnes, 2016). No caso do setor têxtil, os ativos intangíveis exercem uma relação positiva com a eficiência técnica das empresas têxteis e de vestuário (Kapelko & Oude Lansink, 2014).

Para Barney (1991), nem todos os recursos de uma firma possuem potencial de uma VCS, devendo, para isso, apresentar quatro atributos: deve ser **valioso**, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças; deve ser **raro** entre a concorrência atual; deve ser **imperfeitamente imitável**; e não pode haver **substitutos** estrategicamente equivalentes para esses recursos. Para o autor, esses atributos são indicadores empíricos de como os recursos podem gerar VCS. O autor denominou essa análise de modelo VRIN (Valor, Raridade, Imitabilidade e Substituibilidade). Porém, por meio da evolução do modelo, agregou-se a “Organização”, no sentido de esse recurso, ou essa capacidade, ser apto à exploração, como característica fundamental para o alcance da estratégia, passando, assim, a ser chamado de modelo VRIO. O modelo VRIO é considerado como a principal ferramenta para conduzir uma análise interna da organização, identificando as forças e as fraquezas, abordando a geração de VCS a partir de recursos ou capacidades (Barney & Hesterly, 2011).

A utilização dos modelos VRIO e VBR tem implicações para gestores e consultores por fornecer orientações úteis ao destacar questões concorrenciais e dinâmicas competitivas (Knott, 2015), necessitando cautela quanto aos tipos de atributos que devem avaliar como recursos e, na ausência de orientação, pode-se avaliar os resultados ou as estratégias como recursos, levando a um raciocínio circular e equivocado.

Considerando o objetivo da pesquisa e as contribuições teóricas que sustentam a discussão, apresenta-se uma sistematização dos principais elementos que orientarão os principais elementos da etapa empírica (Figura 4).

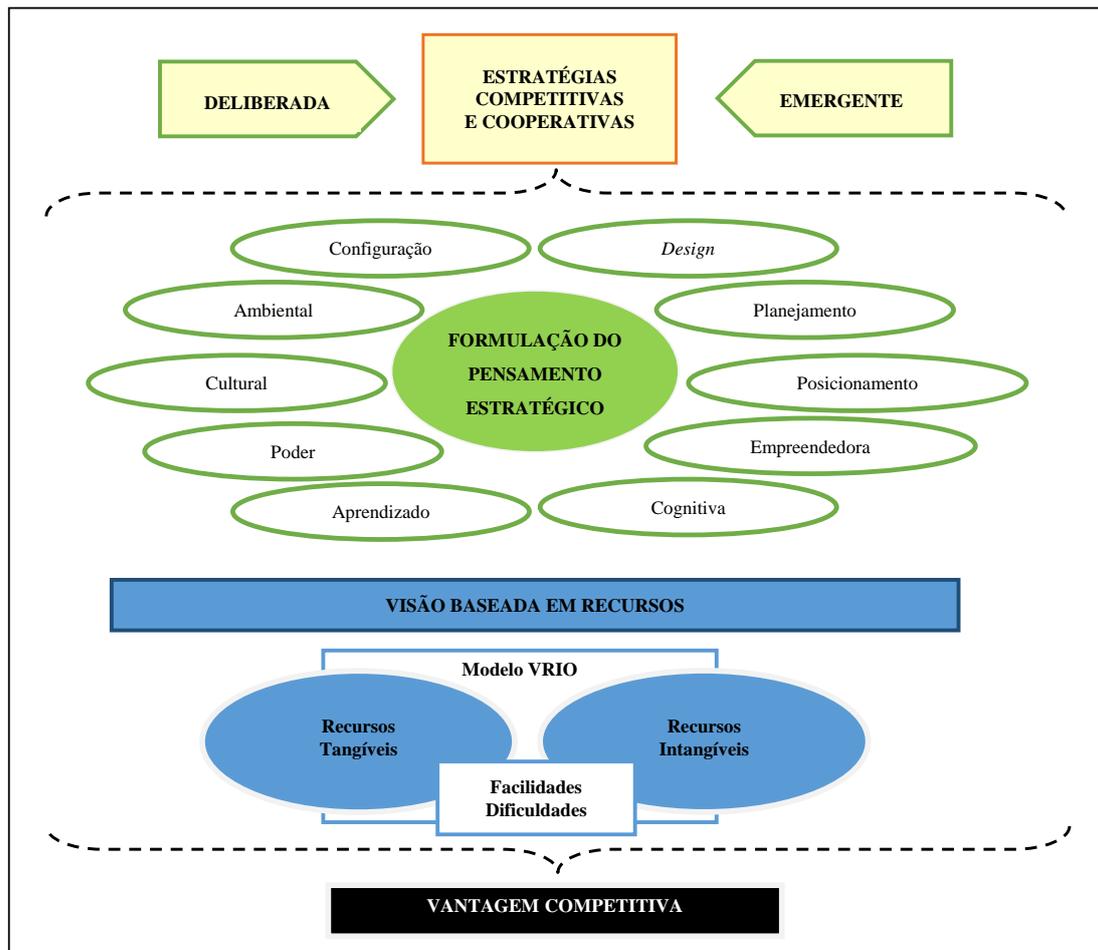


Figura 4. Sistematização dos elementos da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para o melhor entendimento, a Figura 4 é explicada da seguinte forma:

- a) A formulação da estratégia é abordada a partir de sua concepção (Feurer & Chaharbaghi, 1995; Grant, 1991; Mintzberg *et al.*, 2006), deliberada ou emergente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010), bem como sua opção por estratégias competitivas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008; Mintzberg *et al.*, 2006; Costa, 2007; Porter, 1986; Padilha, Gallon, & Mattos, 2012) e/ou cooperativas (Begniss, Pedrozo, & Estivalete, 2008; Dagnino & Padula 2002; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Padilha, Gallon, & Mattos, 2012; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Bengtsson & Kock, 2000; Hope *et al.*, 2014).
- b) Na sequência, explora as dez perspectivas e as escolas ligadas à formulação do pensamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).
- c) Finalmente, insere-se a VBR (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; 1986b; 1991; 1994; 2002; Amit & Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1996; Newbert, 2008; Kraaijenbrink, Spender, & Goren, 2010), considerando os recursos tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984; Barney & Hesterly, 2011; Barney, 1991; Pearson, Pitfield, & Ryley, 2015), analisando-os por meio do modelo VRIO (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2011).

Ainda, incluem-se as facilidades e as dificuldades ao identificar e alocar os recursos. A VBR defende a ideia de que, se os recursos atenderem aos requisitos apresentados no modelo VRIO, assim, será alcançada uma VCS para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa foi compreender como as indústrias de confecção dos vestuários de Sarandi/RS formulam suas estratégias com base em recursos tangíveis e intangíveis. Segundo a abordagem do problema, procedeu-se à realização de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória em face do desconhecimento dos elementos que poderiam ser encontrados na etapa empírica, elegendo-se como procedimento técnico o estudo de caso (Gil, 2009).

Com relação à seleção das empresas pesquisadas, a escolha pautou-se, num primeiro momento, em contatos pessoais realizados com a Acisar (Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agronegócios de Sarandi), a qual informou que, das 37 empresas associadas que perfazem a população, seis empresas teriam o potencial em contribuir nos resultados da pesquisa em razão da estrutura que apresentavam e a representatividade para a cidade.

Dessa forma, estabeleceu-se contato por *e-mail* e, posteriormente, telefônico. Apenas três das seis indústrias selecionadas aceitaram participar do estudo. As negativas justificaram-se pela disponibilidade de tempo e desinteresse da gestão para participar da pesquisa.

Foram estudadas três indústrias a fim de compreender o comportamento de cada uma perante o problema de pesquisa e entender a maneira como o fenômeno ocorre particularmente. Para preservar a identidade das pesquisadas, atribui-se a denominação de Indústria A, B e C.

Os sujeitos entrevistados foram os proprietários. A escolha foi motivada por acreditar que eles estivessem diretamente envolvidos no processo de formulação das estratégias das indústrias, da alocação dos recursos da empresa para o alcance das estratégias, e no acompanhamento da implementação e dos resultados que essas estratégias proporcionam.

Dessa forma, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e, os secundários, por artigos, revistas, *sites* das indústrias, Prefeitura Municipal, Acisar, Feira das Indústrias de Sarandi (Feisa), documentos das empresas e das entidades que contribuíram na caracterização do setor.

Para guiar as entrevistas, foi utilizado um instrumento de pesquisa com questões abertas aplicado com a presença das pesquisadoras, elaborado com categorias de análise determinadas *a priori* que emergiram da literatura (Figura 5). O questionário foi integrado por 48 perguntas divididas em cinco blocos: perfil do entrevistado; caracterização da empresa; estratégias adotadas; formulação das estratégias; e a VBR, classificando os recursos tangíveis e intangíveis, VCS, a forma de alocação dos recursos e o modelo VRIO.

| Categorias de Análise | Autores |
|------------------------------|---|
| Competitividade | Mariotto (1991); Porter (1986); Man, Lau e Chan (2002) |
| Formulação da estratégia | Ghemawat <i>et al.</i> (2000); Feurer & Chaharbaghi (1995); Mintzberg <i>et al.</i> (2006); Acur e Englyst (2006); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) |
| Estratégias competitivas | Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Porter (1986) |
| Estratégias cooperativas | Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) |
| Vantagem competitiva | Barney e Hesterly (2011); Barney, Wright e Ketchen (2001); Barney (1991); Kretzer e Menezes (2006) |
| VBR | Wernerfelt (1984); Barney (1991; 1994); Amit e Shoemaker (1993); Peteraf (1993); Grant (1996); Newbert (2008); Kraaijenbrink, Spender e Goren (2010) |
| Recursos | Wernerfelt (1984); Barney e Hesterly (2011); Barney (1991); Carter e Carter (2009); Collis e Montgomery (1995) |
| Modelo VRIO | Barney e Hesterly (2011); Knott (2015); Jim (2011) |

Figura 5. Categorias de análise do questionário.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As entrevistas foram realizadas na sede de cada indústria nos dias 27 de maio e 14 de junho de 2016, com duração média de duas horas, e as informações foram anotadas no corpo do questionário (Figura 6).

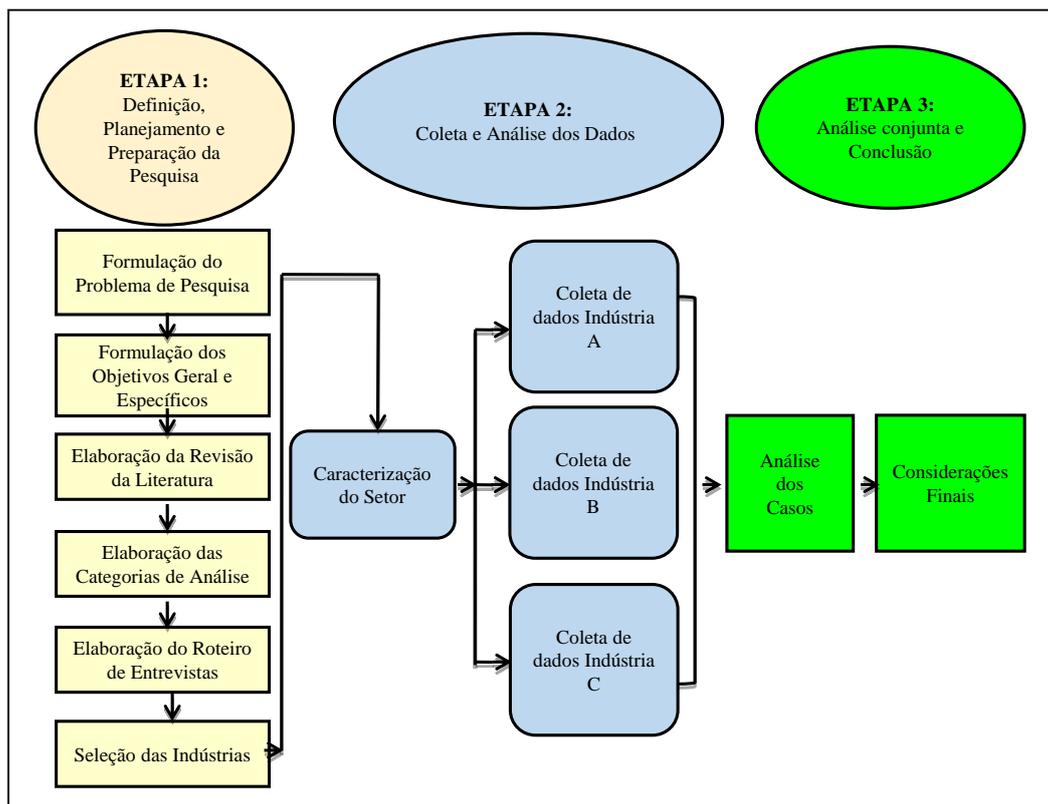


Figura 6. Etapas do desenvolvimento da pesquisa.

Fonte: Adaptada de Yin (2010).

Os dados coletados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo, que foi organizada em três etapas: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados e interpretações (Bardin, 2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização do município e dos pesquisados

Fundada em 1939, a cidade de Sarandi, localizada no Norte do RS, exerce importante posição no cenário regional como município polo de indústrias de confecções (Acisar, 2015). A formação do polo de indústrias de confecção de Sarandi deu-se no início da década de 1980, impulsionada por uma crise na agricultura e pelo fechamento de um frigorífico da cidade (Padilha, Silva, & Pedrozo, 2006).

Em 1984, a Acisar e a Câmara Municipal de Vereadores formaram uma parceria com o objetivo de incentivar a instalação de pequenas indústrias de vestuário, visando ao aumento da participação na economia municipal por meio de um setor ligado à indústria.

Em 2015, a cidade contava com 37 indústrias que fabricavam *jeans*, moda feminina, moda *fitness*, malharia de fios, camisas masculinas, calças, camisetas, *lingeries*, pijamas, camisolas, roupas infantis, artigos esportivos, roupas em couro, enxovais, entre outros (Prefeitura Municipal de Sarandi, 2015).

A pesquisa contemplou uma breve identificação dos pesquisados e das indústrias (Figura 7).

| ASPECTOS OBSERVADOS | INDÚSTRIA A | INDÚSTRIA B | INDÚSTRIA C |
|---------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Respondente | Proprietário | Filho do proprietário | Proprietário |
| Função | Administrador Geral | Gerente de Produção | Administrativo e Criação de Produto |

(Continua)

(Conclusão)

| Escolaridade | Ensino Médio completo | Graduação em Informática e Especialização em Gestão Empresarial | Graduação em Informática e Especialista em Gestão Empresarial |
|-------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Idade | 55 | 38 | 45 |
| Número de funcionários | 27 | 28 | 70 |
| Área física (m ²) | 1.200 | 2.000 | 2.500 |
| Tempo de atuação (em anos) | 30 | 36 | 25 |
| Mercados | RS/SC/PR | RS/SC/PR/SP/MG | RS/SC/PR/SP/RJ/MS/ES/BA/PE/CE |
| Modelo de Gestão | Familiar | Familiar | Familiar |
| Portfólio | Uniformes, EPI, camisaria e moda | Malharia feminina e masculina | Confecção feminina |

Figura 7. Caracterização dos pesquisados e das indústrias.

Fonte: Dados do estudo (2016).

As indústrias possuem semelhanças por serem empreendimentos familiares e iniciarem suas atividades com pouca estrutura e recursos que, ao longo do tempo, alcançaram desenvolvimento a partir das experiências adquiridas. A indústria **B** iniciou e aprimorou suas atividades no mesmo ramo e produto que é a malharia. As indústrias **A** e **C**, no decorrer de sua trajetória, necessitaram, por entender como uma demanda do mercado, realizar alterações do seu formato inicial.

A indústria **A** tinha como principal produto a linha de camisaria e, com a entrada de produtos importados, precisou diversificar, modificar seu portfólio. O empreendedor mencionou que, na década de 2000, a alternativa foi migrar para o ramo de uniformes, que garantiu a sobrevivência do negócio. Ele prospecta retornar ao portfólio da moda, visto que as importações têm diminuído consideravelmente em virtude da cotação do dólar.

Quanto à indústria **B**, ela iniciou suas atividades na cidade de Serafina Côrrea (RS) e, devido à formação do polo de confecções de Sarandi, decidiu mudar. Para o entrevistado, *“a instalação da planta na cidade de Sarandi foi positiva, especialmente pelo acesso à logística das mercadorias, mão de obra qualificada e aumento do faturamento que ocorre em razão da maior circulação de clientes”*.

No caso da indústria **C**, ela começou suas atividades no varejo e, em seguida, iniciou uma pequena produção de produtos variados para atender à demanda de suas lojas. Com o passar dos anos, os proprietários vislumbraram uma oportunidade de ingressar no ramo da indústria motivada pelo polo do vestuário de Sarandi. A partir de então, foram testadas propostas de portfólio para chegar até a orientação de produção atual.

4.2 As estratégias adotadas e o processo de formulação

A pesquisa também contemplou o entendimento das estratégias competitivas e cooperativas que são implementadas frente à competitividade no mercado em que atuam.

Os entrevistados das três indústrias adotam a orientação para a produção de produtos que privilegiam custo baixo e, ao mesmo tempo, a diferenciação. Para os entrevistados, ao focar no baixo custo, definem-no como preço competitivo e menor do que os concorrentes. Quanto à diferenciação, mencionaram que não são empresas grandes e com marca forte para vender, exclusivamente, o conceito de diferenciação, buscando ofertar produtos com nível de qualidade. Para o entrevistado da indústria **A**: *“Procuro trabalhar com custos atraentes e diferenciação, mas não é necessariamente o melhor preço. Precisa ter bom preço e precisa ter qualidade e design”*. No entendimento do entrevistado da indústria **B**: *“Porque a gente não tem a marca tão forte quanto outros. Então quando a gente chega ali, preço por preço vai querer comprar do outro, tenho que ter o preço um pouquinho abaixo dessas lojas, marcas top. Mas tentando fazer com qualidade muito próxima”*. O entrevistado da indústria **C** mencionou: *“Procuramos fazer um balanceamento de custos, onde nosso produto não é caro, mas com um diferencial. Não conseguimos entregar marca, porque não somos uma marca top de mercado”*. Em se tratando da estratégia de liderança em custos e diferenciação, nota-se uma distorção, ou seja, os pesquisados entendem como diferenciação aspectos relacionados à qualidade e ao design.

Sobre as estratégias cooperativas, o relato dos entrevistados das indústrias A, B e C evidenciou a restrição ou a limitação de parcerias cooperativas com concorrentes. Iniciativas em baixa escala ocorrem na dimensão técnica em detrimento das parcerias comerciais.

A pesquisa também contemplou o entendimento se as estratégias são elaboradas de forma deliberada e/ou emergente. Foi possível identificar que as estratégias são formalmente definidas e executadas, ou seja, deliberadas. No entanto, a maioria delas ocorre de forma emergente, durante o cotidiano e na prática, num determinado momento em resposta a alguma situação específica, modificando, assim, o padrão pretendido.

Na sequência, foi investigada a formulação das estratégias a partir das 10 escolas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010) de formação do pensamento estratégico (Figura 8).

| ESCOLAS | INDÚSTRIA A | INDÚSTRIA B | INDÚSTRIA C |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Design</i> | | X | |
| Planejamento | | | X |
| Posicionamento | | | |
| Empreendedora | X | | |
| Cognitiva | | | |
| Aprendizado | | X | X |
| Poder | | | |
| Cultural | | | |
| Ambiental | X | X | X |
| Configuração | | | |

Figura 8. Escolas identificadas nas indústrias.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Figura 8, observa-se que os pressupostos da Escola Ambiental estão presentes nas estratégias das três indústrias, uma vez que existe a preocupação em reagir e acompanhar as pressões do ambiente externo que influenciam as decisões da gestão.

Além disso, a Escola Empreendedora, juntamente com a Ambiental, exerce influência sobre o processo de formulação das estratégias adotadas na indústria A, justificada pela centralização de decisões no proprietário.

Na indústria B identificaram-se características das Escolas *Design*, *Aprendizado* e *Ambiental*, buscando uma forma simples e informal de formular e implementar as estratégias concomitantemente, baseando-se no conhecimento adquirido na prática ao longo dos anos, recorrendo ao mercado externo, às tendências da moda, ao clima, entre outros, para definir as suas principais estratégias e reagir às ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Referente à indústria C, diferentemente das demais, preocupa-se com o planejamento, os controles administrativos e os de produção. O aprendizado dos gestores presencia-se nas decisões, denotando uma maturidade baseada no conhecimento acumulado ao longo dos anos pelos proprietários e funcionários. Preocupa-se com o mercado consumidor e com o ambiente externo, e suas estratégias refletem diferentes demandas externas, tendências e observações.

Quanto à Escola Ambiental, seus pressupostos permeiam as decisões estratégicas nas três indústrias. Isso se deve à preocupação de reagir e acompanhar as forças externas de acordo com seus recursos.

4.3 A participação dos recursos no alcance da estratégia

A pesquisa contemplou a identificação dos recursos tangíveis e intangíveis utilizados pelas indústrias do vestuário na formulação e na implementação das estratégias (Figura 9).

| RECURSOS | INDÚSTRIA A | INDÚSTRIA B | INDÚSTRIA C |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| Maquinário | X | X | X |
| Capital | X | X | X |
| Tecnologia | X | X | X |

(Continua)

(Conclusão)

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Localização geográfica | X | X | |
| Acesso à matéria-prima | X | X | |
| Marca | X | X | X |
| Conhecimento | X | X | X |
| Emprego de pessoal qualificado | X | X | X |
| Contatos comerciais | X | | X |
| Experiência | X | | X |
| Relações | X | | |
| Reputação do produto | X | X | X |
| Percepção de qualidade do serviço | X | | X |
| Treinamento | | X | X |
| Experiência | | X | X |
| Insights | | X | X |
| Cultura organizacional | | X | X |
| Procedimentos eficientes | | | X |
| Planejamento | | | X |
| Controle | | | X |
| Sistema de coordenação | | | X |

Figura 9. Recursos identificados nas indústrias.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Seguida da identificação dos recursos utilizados pelas indústrias (Figura 9), questionou-se aos pesquisados se levavam em consideração os recursos tangíveis e intangíveis no processo de formulação das estratégias. As três empresas afirmaram positivamente, considerando como um fator importante para execução de seus objetivos, suas metas e suas estratégias.

Ao analisar os recursos na dimensão de algum diferencial, fornecimento de alguma vantagem competitiva em comparação aos concorrentes, o entrevistado da indústria **A** mencionou: “Acho que está difícil de dizer quem tem um plus. Talvez, a qualificação de mão de obra, marca, tempo, conhecimento”. O respondente da indústria **B** declarou: “Até uns anos atrás, sim, mas agora, todas as indústrias têm acesso a essas máquinas. Até alguns anos atrás, o maquinário era o diferencial, hoje não é”. Na percepção do pesquisado da indústria **C**: “Eu não sei se teria um específico. Está mais nos intangíveis, que são determinantes, é o que vai se destacar e que meu cliente vai enxergar”.

Os dados revelam que a vantagem competitiva é um quesito que as indústrias consideram difícil alcançar. De um lado, os recursos tangíveis são muito semelhantes no mercado, os clientes têm inúmeras opções de fornecedores e informações, fazendo com que o alcance de uma *performance* que proporcione vantagem competitiva, sobretudo sustentável, é, praticamente, impossível. De outro lado, os recursos intangíveis são passíveis de desenvolvimento de vantagem competitiva ao proporcionam capacidade real de diferenciação, podendo exercer uma relação positiva com a eficiência técnica das indústrias do vestuário.

Sobre a heterogeneidade dos recursos, o entrevistado da indústria **A** relatou: “Depende do modo de pensar, agir, da equipe. São os recursos intangíveis que fazem a diferença”. Para o entrevistado **B**: “Os recursos são muito semelhantes, talvez alguns um pouco mais, talvez com alguns a gente tenha um pouco a menos. Mas tudo muito parecido”. No entendimento do **C**: “São semelhantes na parte física, que é o que a gente sabe e enxerga. Agora, os intangíveis, são mais difíceis pra gente avaliar. Os tangíveis têm diferenciação, mas são bem próximos”. Os dados revelam que os recursos tangíveis são cada vez mais semelhantes e todas as indústrias têm acesso às mesmas informações e recursos. O que difere são os recursos intangíveis, construídos de maneiras diferentes em cada empresa e que trazem respostas diferentes.

Com relação à alocação dos recursos tangíveis e intangíveis, os pesquisados mencionaram que os tangíveis não são difíceis de serem alocados, e os intangíveis se caracterizam como um desafio maior e com nível ampliado de dificuldade, o que desafia as decisões e as habilidades de seus gestores.

A pesquisa também contemplou a avaliação dos recursos geradores de vantagem competitiva à luz do modelo VRIO a partir da indicação dos pesquisados. O entrevistado da indústria **A** mencionou recurso marca, relatando: “Imitar? Impossível! Somente se comprasse a empresa”. O pesquisado **B** acredita que seu principal recurso é o desenvolvimento dos produtos e a programação das máquinas, mencionando: “Pode ser substituído. Imitar não consegue”. O entrevistado

da indústria **C** não apontou recursos, mencionando: “Acho que não temos. Eu não enxergo. Ele pode ser valioso, raro, mas pode ser substituído. E eu sei por que nós fazemos isso”.

Diante disso, percebeu-se certa facilidade dos entrevistados em identificar valor para os recursos, e até mesmo raridade. Quanto à imitabilidade, é o requisito mais difícil, pois acreditam que imitar talvez não seja possível. Contudo, os entrevistados **A** e **C** acreditam que substituir é muito provável (Figura 10).

| Indústria | Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela organização? | Implicações competitivas |
|-----------|----------|-------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| A | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |
| B | Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem competitiva temporária |
| C | - | - | - | - | - |

Figura 10. Análise empírica do modelo VRIO.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Figura 10, a indústria **A** atinge VCS, a indústria **B** alcança uma vantagem competitiva temporária e a **C** não quis classificar seus recursos. Nessa análise, a indústria **A** acredita possuir uma VCS por meio da marca e, ao se reportar à estrutura e ao porte, é possível visualizar que não é detentora de uma marca suficientemente significativa a ponto de proporcionar uma VCS, sendo possível encontrar outras marcas, mais conhecidas, mais profissionalmente estruturadas, de maior porte que investem na sua promoção e manutenção, visto que o modelo de gestão adotado ainda é informal e sem práticas de gestão, tais como pesquisa de mercado, planejamento, elaboração de cenários, qualificação e especialização dos recursos humanos da administração. Para as indústrias **B** e **C**, os recursos não fornecem vantagem competitiva, pois, devido ao acesso às informações e à facilidade de dispor de diferentes recursos, a capacidade do poder de substituição torna-se uma ameaça presente e contínua. Portanto, as três indústrias apresentam recursos estratégicos que aumentam sua competitividade no sentido de sobrevivência e crescimento do negócio. No entanto, não se reflete no caso de atingir, no momento da pesquisa, algum tipo de VCS.

A partir dos dados apresentados, a Figura 11 sistematiza os principais achados da pesquisa, apresentando as estratégias, as escolas e os recursos.

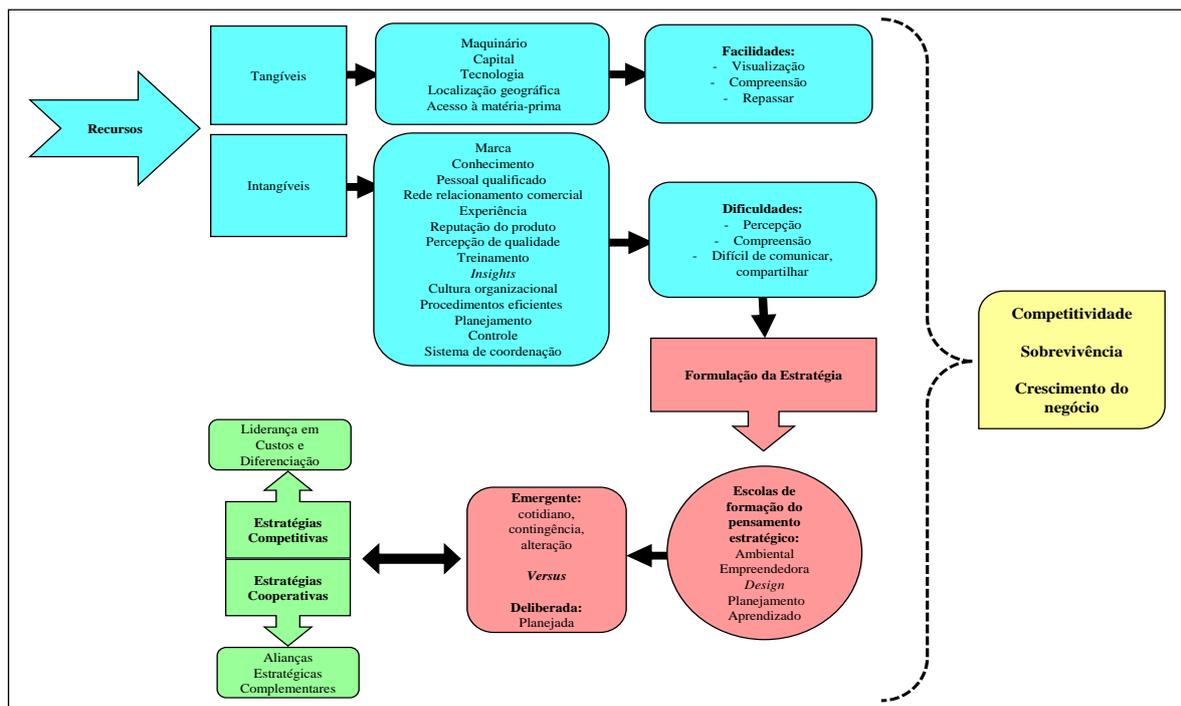


Figura 11. Sistematização dos resultados da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao contrário das discussões propostas pelos teóricos que veem a estratégia como o elemento mais importante, as indústrias pesquisadas olham, primeiramente, sua base de recursos tangíveis e intangíveis, os quais se configuram como protagonistas nas decisões organizacionais. Nesse contexto, os tangíveis apresentam maior facilidade de alocação, diferentemente dos intangíveis, que são de difícil percepção, alocação e desenvolvimento.

Também foi possível identificar na pesquisa as principais escolas do pensamento estratégico no processo de formulação das estratégias, sendo elas: *Design*, Planejamento, Empreendedora, Aprendizado e Ambiental. Além disso, notou-se a predominância da forma emergente na definição das estratégias, apesar de também ser observado o modo deliberado.

As estratégias competitivas, na percepção dos entrevistados, adotadas nas indústrias são de liderança em custos e diferenciação. Já as cooperativas são pouco observadas e, quando ocorrem, classificam-se como de alianças estratégias complementares.

Diferentemente da Figura 4 apresentada na sistematização da revisão de literatura, na etapa de apresentação dos resultados, não foi possível identificar nas indústrias VCS's. Contudo, observaram-se recursos estratégicos que possibilitam e agregam competitividade às indústrias diante do mercado em que atuam.

Pode-se notar que as indústrias pesquisadas consideram os recursos tangíveis semelhantes e que podem ser acessados pelos concorrentes no mercado. Já os intangíveis são entendidos como complexos e que se traduzem em diferenciais frente aos concorrentes.

Adicionalmente, as três empresas que participaram do estudo demonstraram preocupação no quesito referente à formulação das estratégias, o entendimento da relevância dos recursos estratégicos, apresentando informações sobre ambiente interno e externo e, principalmente, disponibilidade e receptividade em participar das entrevistas.

E, por fim, foi possível compreender que a avaliação dos recursos no momento da formulação e da implementação da estratégia é, sobretudo, fundamental e de difícil dissociação. Notadamente, eles têm um papel *sine qua non* nas decisões, bem como o monitoramento das tendências do setor em que as indústrias operam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como em outros setores nacionais, as indústrias do vestuário de Sarandi traçam objetivos e formulam estratégias que permitam gerar competitividade para os empreendimentos. Esse processo de formulação das estratégias foi um dos objetivos da pesquisa, observando que cada uma possui suas próprias peculiaridades.

Analisando o processo de formulação das estratégias das indústrias, notou-se que ele ocorre de maneira deliberada, sobressaindo-se o emergente, as quais são definidas a partir de uma situação prática e pontual no cotidiano. As estratégias são alteradas no decorrer de sua implementação e apresentam maior flexibilidade, sendo esse um ponto que chamou atenção na pesquisa.

Considerando o cenário em que as indústrias estão inseridas, elas optaram por implementar, concomitantemente, estratégias de liderança em custos e diferenciação. Entende-se que as empresas não conseguem oferecer "o melhor" custo, ou seja, atingir a liderança de custos, porém, para concorrer, precisam oferecer o produto no menor valor possível. Da mesma forma acontece no que diz respeito à diferenciação, perseguindo a entrega de um produto com alta qualidade, mas, por serem detentoras de marcas não tão conhecidas e famosas, não é possível investir e esperar retorno baseado apenas na diferenciação. Por isso, adotam a combinação de oferta de produto com qualidade com um custo mais acessível do que o ofertado por seus rivais.

Sobre as estratégias cooperativas, essas são pouco praticadas, observando que a prática se limita à troca de informações técnicas entre elas. Talvez essa postura possa ganhar mais força no futuro, especialmente por entender que em setores altamente competitivos a cooperação pode revelar-se como uma das estratégias que auxilia o alcance e a manutenção de vantagens competitivas.

Quanto aos recursos tangíveis, as indústrias não identificaram que eles são semelhantes a todas as competidoras, podendo ser acessados pelos concorrentes; e os intangíveis são complexos e que se traduzem em diferenciais frente aos concorrentes. Avaliando-os no momento da formulação e da implementação da estratégia, eles são fundamentais e de difícil dissociação, ocupando um papel *sine qua non* nas decisões estratégicas.

Adicionalmente, o fato de três indústrias focarem atenção no ambiente externo pode ser um indicativo do não desenvolvimento de recursos internos geradores de vantagem competitiva, em vez de usar as energias para descobrir e desenvolver recursos e capacidades únicas internas.

Sob o ponto de vista estratégico, entende-se que uma boa estratégia deva contemplar uma base de recursos que se alinhem aos objetivos de uma organização. Esse pode ser um desafio, dentre outros, pelos quais devem passar as indústrias que realmente querem permanecer na atividade. Tais empresas devem estar cientes de que a busca e a criação de vantagens competitivas sustentáveis se configuram, atualmente, como uma das decisões mais importantes no campo da competição no setor de confecção do vestuário. Portanto, elas deverão buscar o máximo de empenho nesse sentido, beneficiando-se da atual estrutura que ora se apresenta em fase de consolidação no cenário regional e estadual.

Com relação às limitações da pesquisa, elenca-se a resistência das indústrias para receber pesquisadores, desinteresse de participar da pesquisa, descrença de que a teoria possa revelar contribuições na gestão dos negócios, omissão de informações relacionadas às finanças e outras que contribuiriam na ampliação das análises.

Quanto à sugestão de pesquisas futuras, enfatiza-se o potencial de replicação nas demais empresas do mesmo setor ou em setores distintos, especialmente pelo referencial apoiar-se em teorias que possibilitam pesquisas nas mais diversas áreas, ou, ainda, aprofundar a compreensão, delimitando como tema a formulação das estratégias ou aos recursos.

Baseando-se na pesquisa das indústrias do vestuário de Sarandi (RS), pode-se compreender que, apesar de suas limitações, utilizam estratégias e bases de recursos que lhes conferem certo grau de competitividade no mercado ao qual se dedicam atender.

REFERÊNCIAS

- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2015). *Perfil do Setor*. Disponível em <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em 09/09/2015.
- Acisar - Associação Comercial Industrial Serviços e Agronegócios (2015). *Dados setoriais*. Disponível em <<http://www.acisar.com>>. Acesso em 09/08/2015.
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 69-91.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Argyle, M. (1991). *Co-operation: The Basis of Sociability*. New York: Routledge.
- Axelrod, R. (1994). *The Evolution of Co-operation*. New York: Basic Books.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1994). Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. In: Barney, J. B; Spender, J. C. & Rove, T. (Orgs.). *Does management matter? On competencies and competitive advantage*. Lund University: Institute of Economic Research.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. (2013). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 24-26.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.

- Barney, J.B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Begnis, H. S. M., Pedrozo, E. A., & Estivalete V. F. B. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, 10, 97-121.
- Belyaeva, Z., Krivorotov, V., Kalina, A., & Yerypalov, S. (2016). Competitiveness of Russian regional oil complexes. *Competitiveness Review*, v. 26(2), 147-165.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Cao, D., Berkeley, N., & Finlay, D. (2014). Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource-based View: Survey of Chinese Clothing Industry. *Journal of Sustainable Development*, 7(2), 89-104.
- Carter, T., & Carter, B. (2009). (In)Tangible Resources As Antecedents Of A Company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186-209.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Costa, E. A. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Coutinho, L., & Ferraz, J.C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus.
- Dagnino, G. B.; & Padula, G. (2002). Coopetition Strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference - *Innovative Research in Management*. Estocolmo.
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing sustainable new products in the textile and upholstered furniture industries: role of external integrative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 642-658.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Management & Technology*, 2(1), 38-55.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hope, A., Vieira, L. M., Barcellos, M. D., & Oliveira, G. R. (2014). Research and development project of innovative food products from an inter-organizational relationship perspective. *Journal on Chain and Network Science*, 14, 137-147.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jensen, J. A., Cobbs, J. B., & Turner, B. A. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59, 163-173.

- Jim, A. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98.
- Kapelko, M., & Oude Lansink, A. (2014). Examining the relation between intangible assets and technical efficiency in the international textile and clothing industry. *The Journal of The Textile Institute*, 105(5), 491-501.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The Resource-Based View in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.
- Knott, P. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 53(8), 1806-1822.
- Kozlenkova, I.V., Samaha, S.A., & Palmatier, R.W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 1-21.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 63-87.
- Lin, C., Tsai, H., Wu, Y., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50, 1396-1411.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and Market-based views of the firm: empirical evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24, 433-451.
- Man, T.W.Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Mariotto, F.L. (1991). O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 37-52.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela reserva do planejamento estratégico* (2ª ed.). Porto alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 9, 745-768.
- Ordanini, A., Rubera, G. (2008). Strategic capabilities and internet resources in procurement: A resource-based view of B-to-B buying process. *International Journal of Operations & Production Management*, 28, 27-52.
- Padilha, A. C. M., Gallon, C., & Mattos, P. (2012). Fatores condicionantes da Implementação de estratégias competitivas e cooperativas: O caso das indústrias de joias de Guaporé-RS. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 34-69.
- Padilha, A. C. M., Silva, T. N. D., & Pedrozo, E. A. (2006). Competitividade, estratégia tecnológica e inovação: uma análise nas empresas de confecção do vestuário de Sarandi-RS. In: Cruz, C. M. L., Gollo, S. S., & Setubal, J. B. (Orgs.). *Competitividade Sistêmica: estratégia e aprendizagem* (Ed. 1, pp.134-177). Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo.
- Panda, D., & Reddy, S. (2016). Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1), 41-60.
- Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 47, 179-189.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prajogo, D., Oke, A., & Olhager, J. (2016). Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(2), 220-238.
- Prefeitura Municipal de Sarandi (2015). Secretaria Municipal de Planejamento: Dados Setoriais. Disponível em <<http://www.sarandi.pr.gov.br/web/index.php/secretarias/planejamento>>. Acesso em 24/10/2015.
- Przyczynski, R., & Bitencourt, C. C. (2011). Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. *ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Quayne, I., Osei, A., Sarbah, A., & Abrokwah, E. (2015). The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process). *Open Journal of Business and Management*, 3, 135-154.
- Renko, N., Sustic, I., & Butigan, R. (2011). Designing Marketing strategy using the Five competitive forces model by Michael E. Porter: case of small bakery in Croatia. *International Journal of Management Cases*, (13)3, 376-385.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., Muritiba, A. N., & Oliveira Neto, G. C. (2012). Visão Baseada em Recursos: Uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. *Revista de Ciências da Administração*, 14(34), 39-59.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Shafeey, E. T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148.
- Shih, W. Y. C., & Agrafiotis, K. (2015). Competitive strategies of new product development in textile and clothing manufacturing. *The Journal of The Textile Institute*, 106, 1027-1037.
- Tiergarten, M., & Alves, C. A. (2008). A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*, 2(2), 61-74.
- Vieira, L. D. (2012). *Recursos e capacidades estratégicos utilizados por empresas de confecção de vestuário de luxo*. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Walter, S. A., Baptista, P. P., & Augusto, P. O. M. (2011). Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. *Revista Ciências Administrativas*, 17(1), 112-145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, (15)2, 171-180.
- Wernerfelt, B. (2014). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 22-23.
- White, G.O., Guldiken, O., Hemphill, T.A., He, W., & Khoobdeh, M.S. (2016). Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013: text mining and bibliometric analyses. *Management International Review*, 56(1), 3565.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.