

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Paulo Hayashi Junior
Rua Ubaldino do Amaral,
453 - apto 3.
Alto da XV.
CEP 80060-190
Curitiba/ PR
phjunior@zipmail.com.br

Artigo recebido em: 03/05/04
Aprovado em: 20/07/04

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA MUDANÇA DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS EM PEQUENAS EMPRESAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS NO PARANÁ

UTILIZACION DE RECURSOS PARA EL CAMBIO EN EL CONTENIDO ESTRATEGICO: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE CASOS EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE PASTAS ALIMENTICIAS EN PARANÁ

THE USE OF RESOURCES FOR CHANGING STRATEGIC CONTENT: A COMPARATIVE CASE STUDY OF SMALL PASTA PRODUCERS IN PARANÁ

Paulo Hayashi Junior, MSc.

Pesquisador do CEPPAD/UFPR
e professor do curso de
Administração da PUC/PR.
phjunior@zipmail.com.br

Sergio Bulgacov, Dr.

Professor e Pesquisador do
CEPPAD/UFPR
s.bulgacov@ufpr.br

*James Alexandre
Baraniuk, MSc.*

Professor no Centro de Ciências
Exatas e de Tecnologia-PUC/PR.
james.baraniuk@avalon.sul.br

Palavras-chave:
recursos;
mudanças de conteúdo
estratégico;
estratégia.

Palabras-clave:
recursos;
cambios en el contenido
estratégico;
estrategia.

Key words:
resources;
changes to strategic
content;
strategy.

RESUMO: Este estudo procura identificar quais são os principais recursos utilizados para execução de mudanças de conteúdo estratégico em três pequenas empresas de massas alimentícias. A coleta de dados constituiu-se de entrevistas com utilização de questionário semi-estruturado, bem como anotações de campo, observação não participante e, ainda, informações obtidas por meio de dados secundários. São entrevistados os dirigentes do nível tático-estratégico. A partir de análise de conteúdo e técnica de triangulação chega-se aos principais recursos utilizados pelas empresas. Num primeiro momento, destacam-se os recursos arquitetura estratégica e os organizacionais. A arquitetura estratégica está vinculada aos relacionamentos da empresa com outras organizações, enquanto que os organizacionais são de caráter interno. Em sentido estrito, recursos organizacionais e arquitetura estratégica formam um único tipo de recurso.

RESUMEN: Este estudio procura identificar cuáles son los principales recursos utilizados para la ejecución de cambios en el contenido estratégico en tres empresas de pastas alimenticias. La colecta de datos se constituyó de entrevistas con la utilización de cuestionario semiestructurado, como también anotaciones de campo, observación no participante y, aún informaciones obtenidas por medio de datos secundarios. Son entrevistados los dirigentes del nivel táctico-estratégico. Desde el análisis de contenido y la técnica de triangulación se llega a los principales recursos utilizados por las empresas. En un primer momento, se destacan los recursos arquitectura estratégica y los organizacionales. La arquitectura estratégica está vinculada a las relaciones de la empresa con otras organizaciones, mientras que los organizacionales son de carácter interno. En sentido restricto, los recursos organizacionales y la arquitectura estratégica forman un único tipo de recurso.

ABSTRACT: This study seeks to identify the principal resources used to effectuate changes to the strategic content in three small pasta production companies. The data was collected by means of interviews using a semi-structured questionnaire, as well as field notes, non-participant observation and information obtained from secondary data sources. The directors of the tactical-strategic level were interviewed. The principal resources

used by the companies were determined based on contents analysis and the technique of triangulation. Firstly, the strategic architecture and organizational resources were highlighted. The strategic architecture is linked to the relationships between the company and other organizations, while the organizational resources are internal to the company. In a strict sense, organizational resources and strategic architecture were a unique type of resource.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta resultados de pesquisa realizada em três pequenas empresas do setor de massas alimentícias do Paraná. É uma pesquisa qualitativa, comparativa de casos, sem intuito de generalizações e com uso de entrevistas semi-estruturadas. E o setor foi escolhido devido a experiência de um dos pesquisadores, da importância do trigo na economia paranaense e, ainda, de existir pequenas empresas com relativa abertura para pesquisa. O estudo procura compreender melhor o fenômeno de mudanças de conteúdo estratégico tendo como apoio a abordagem estratégica da Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR tenta explicar diferenças de desempenho das organizações por meio de seus recursos e competências e não pela estrutura da indústria onde estão inseridas (Barney e Hesterly, 1996; Galunic e Rodan, 1998; Lipparini et al., 2000). E de acordo com Urban e Hauser (1993) e Krishnan e Ulrich (2001) é importante as empresas saberem reconhecer e transformar as oportunidades de mercado em produtos disponíveis para venda, sendo que tais ações dependem dos recursos e competências das empresas, bem como do ambiente de negócio.

Por recursos, pode-se entender qualquer elemento pertencente de modo semi-permanente à empresa e que não pode ser transferido a outra sem custos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1992, 1994, 1996). Doravante, o estudo tem como objetivo primário analisar quais os principais recursos utilizados pelas empresas pesquisadas em relação às mudanças de conteúdo estratégico e ainda, como objetivo secundário, possibilitar o aumento do conhecimento sobre a área estratégica dentro de pequenas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Abordagens contemporâneas adotam a estratégia não com o sentido de disciplina, função, ou kit de ferramentas, mas como agenda de "uma série de questões fundamentais e problemas que se relacionam às organizações e seus sucessos" (JENKINS, AMBROSINI E COLLIER, 2002, p.21). Conforme Chaffee (citado por MINTZBERG et al., 2000, p.21) a "premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito

à impossibilidade de separar organização de seu ambiente... a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes". De modo semelhante, para Snow e Miles (1983) a estratégia foca tanto o ambiente interno, quanto o externo e busca a adequação entre ambos. E para Hatch (1997) é a área de estratégia da organização que se preocupa de maneira ativa e constante com o alinhamento das competências da organização com as necessidades e ofertas de seu ambiente, o que pode trazer vantagem competitiva e deste modo assegurar sobrevivência, lucratividade. Em trabalho abrangente Mintzberg e outros (2000) procura dar um certo sentido à área de estratégia por meio de criação de dez escolas estratégicas. Destas áreas, três delas são de cunho prescritivo (Design, Planejamento e Posicionamento), enquanto que seis são descritivas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental). A última escola da Configuração, é uma combinação de todas as anteriores. A partir da década de 1990, houve um crescente interesse por parte da academia em relação ao que se costuma chamar de Visão-Baseada em Recursos (VBR), sendo uma abordagem mais ao estilo de "dentro para fora", do que de "fora para dentro" como ficou sendo conhecido os trabalhos do americano Michael Porter (MINTZBERG et al., 2000). Ainda para Mintzberg e outros. (2000), a VBR apresenta aspectos que podem ser melhor representados pela Escola do Aprendizado, como as questões das capacidades dinâmicas de Hamel e Prahalad, bem como outros dispostos na Escola Cultural.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Segundo Schulze (1994) há duas vertentes da VBR, sendo a primeira denominada de escola estrutural e que se relaciona, principalmente, com questões de natureza dos recursos. Já a segunda escola, a processualista, volta sua atenção para a criação dos recursos. A escola estrutural relaciona-se com pesquisas de conteúdo estratégico e a segunda escola, processos estratégicos. O autor expõe a separação de objetivos entre ambas as escolas, embora reforce como posição final que o melhor entendimento entre as partes favorece o desenvolvimento da área, ao contrário das disputas fratricidas. No final de seu artigo, Schulze (1994) sugere que formalmente, a escola processual é um tipo especial, ou caso especial, da escola estrutural.

As diferenças podem ser tratadas na forma de grau, do que de natureza, pois ambas as escolas suportam condições dinâmicas (BARNEY E HESTERLY, 1996, SCHULZE, 1994; VASCONCELOS E CIRINO, 2000). Todavia, a ênfase da escola processualista sobre a dinâmica ambiental é mais intensa do que a estruturalista. Ao comentar o artigo de Schulze (1994), Peteraf (1994) utiliza-se de breve revisão dos vários

conceitos de renda para concluir que o desentendimento, ou melhor, o mal entendimento acerca destes conceitos favorece os equívocos dentro da literatura de VBR, e ainda, concorda com o autor de que há distinção entre trabalhos da linha "estrutural" e da "processual", mas que encoraja a aproximação das duas, a fim de tornar possível a formação de uma única teoria baseada em recursos. Mas, afinal, o que são recursos? Para Barney (1996) recursos são "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa" que possibilitam a criação e execução de estratégias eficazes.

Para Proença (1999) reside nos recursos a essência para a vantagem competitiva sustentável e não há contestação teórica sobre os tipos de recursos disponíveis, mas gradual complementação entre os estudiosos da área. Para este trabalho, segue-se a linha de pensamento de Barney (1996) que competências e recursos podem ser diferenciados na teoria, mas na prática, não.

Em meados da década de 60, Ansoff (1979) escreve que as empresas possuem recursos físicos, monetários e humanos. Mais recentemente, Chatterjee e Wernerfelt (1991) sugerem que os recursos são do tipo físico, financeiro e ativo intangível, tais como marcas, reputação, capacidade inovadora, entre outros. Já Barney (1996) e Barney e Hesterly (1996) propõem a divisão dos recursos em quatro categorias:

1. Recursos financeiros;
2. Recursos físicos: inclui tecnologia, maquinários, fábrica, localização geográfica, softwares, hardwares, etc.
3. Recursos de capital humano: treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, insights, etc.
4. Recursos organizacionais: são atributos do grupo e/ou organização e inclui-se nesta última categoria itens como a estrutura administrativa, sistemas de planejamento, coordenação e controle, cultura e rotina organizacional, relacionamentos entre grupos de dentro da empresa e também com o ambiente, e ainda, o coleguismo, a reputação e a confiança. Enquanto que na categoria anterior (capital humano) são recursos relacionados mais ao indivíduo.

Grant (1991) prefere expandir a divisão proposta acima de maneira a especificar mais duas categorias: reputação e recursos tecnológicos. Autores como Carneiro e outros (1999) sugerem que a categoria física é ampla demais, sendo improvável propor o mesmo tratamento normativo e prescritivo para todos eles. Wernerfelt (1984) considera que os recursos ainda continuam místicos, tendo em vista que pouco se conhece sobre sua

natureza, principalmente suas origens. Fladmoe-Lindquist e Tallman (1992) expõem que, normalmente, os teóricos da VBR não especificam a fonte dos recursos, embora a história da empresa e a imperfeição de troca de informações no mercado (assimetria) estão relacionadas com a questão. Para Schulze (1994), empresas que não apresentam recursos distintivos não podem adquiri-los sem "luck", sendo que este termo refere-se às habilidades para: adquirir recursos produtivos duráveis com preço abaixo de mercado; perseguir oportunidade de mercado, mesmo frente a desvantagens de custos; e a capitalizar sobre mudanças imprevistas.

Para John Kay (1996), há quatro competências importantes que asseguram a vantagem competitiva: arquitetura organizacional, reputação, inovação e ativos estratégicos.

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

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

Dentre os itens apresentados por Kay (1996) como sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, a inovação vem ganhando destaque conforme McCann (1992). Ademais, reputação e marca são itens relacionados, sendo que ambas conotam qualidade (para bem ou para mal), confiança, valor (KAY, 1996; KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

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

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

Quadro 1 - Tipos de Recursos

Tipos de Recursos	Definição
Programas	Uma lista ordenada de recursos necessários para a implementação de um plano estratégico. (Barney, 1996).
De Capital Humano	Uma combinação de habilidades e inteligência acumuladas, a experiência, o conhecimento, o talento. (Barney, 1996).
Organizacionais	Relação de interdependência entre as microorganizações existentes que permitem a criação de sinergia. Exemplos: estruturas formais de empresa, as diversas formas combinadas de planejamento, controle e avaliação, as regras estabelecidas para a implementação de procedimentos, etc. (Barney, 1996).
Financeiros	Recursos financeiros da empresa (capital próprio, empréstimos, dívidas, investimentos, etc.).
Patentes	Uma patente, tecnologia patenteada, know-how, etc. (Barney, 1996).
Tecnologia	Software, hardware, equipamentos e técnicas, etc. (Barney, 1996).
Reputação	Reputação da empresa em relação ao público, incluindo reconhecimento de produtos (Barney, 1996).
Experiência	Experiência acumulada da empresa e conhecimentos práticos no mercado (Barney, 1996).
Relações Comerciais	Uma relação de confiança ou parceria comercial estabelecida em um mercado, com o fornecedor, distribuidores, clientes, etc. (Barney, 1996).

Fonte: adaptado de Barney (1996) e Kay(1996).

2.3 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Por conteúdo estratégico pode-se entender o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados dentro do contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa. (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992)

Ansoff (1979) sugere que a interligação da questão do que a empresa é com o que ela deseja ser representa o que o autor chama de elo comum, ou seja, "...uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração" (1979, p.89). Ademais, para o autor o escopo produto-mercado representa tentativa de resposta à pergunta 'em que negócio(s) queremos estar?', sendo manifestação explícita da missão da empresa ou unidade estratégica de negócio (DAY, 1981).

Ainda que existam outras matrizes que trabalham a questão do conteúdo estratégico, por exemplo a de Cravens (1981) e a de Day (1981), para este trabalho houve preferência pela matriz produto x mercado de Ansoff (1979, 1957) por três motivos: dificuldade de distinguir produto aperfeiçoado de novo, por ser a matriz clássica da área e por apresentar fácil manuseio. A matriz de Ansoff (1979) é representada na Figura 1.

O quadrante II, penetração de mercado, refere-se à direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa no mercado em que ela atua. Segundo Ansoff (1957), há esforços da empresa na busca de novos clientes para seu produto já existente e/ou aumento do consumo pelos clientes

Figura 1 - Matriz produto x mercado

	Produtos	Atuais	Novos
Mercado			
Atual	I	Penetração de mercado	II Desenvolvimento de Produto
Novo	III	Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

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

atuais. Para os outros quadrantes, há o desenvolvimento de produtos, ou mercados, juntos ou não. Por exemplo, para o quadrante I, desenvolver novos produtos tem como objetivo básico a materialização dos requerimentos (desejos, necessidades já existentes) dos consumidores em novos produtos ou serviços (REWOLDT et al., 1969) num mercado que a empresa já atua. Todavia, é relativamente menos difícil criar um novo produto para um mercado já conhecido, do que um que não se conhece (ANSOFF, 1979). Para Henry (1981), o aperfeiçoamento contínuo dos produtos é a regra para a maioria dos setores em oposição à diversificação, principalmente pelos riscos e investimentos menores. Ademais, não é fácil identificar quando o aperfeiçoamento transforma produto existente num novo (URBAN e HAUSER, 1993). E Ansoff (1979) lembra que nenhuma empresa está imune as ameaças de obsolescência de produtos e saturação da procura.

Já no desenvolvimento de mercados (quadrante III), a empresa busca novos segmentos de mercado para seus produtos atuais. Nestes três primeiros casos (quadrantes I, II e III) há movimentação da empresa em contexto relacionado. Todavia, na diversificação (quadrante IV) o elo comum é menos evidente. A organização se diversifica como meio buscar novas oportunidades de negócio, tendo como causas principais: quando seus objetivos não podem ser mais atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados familiares para ela, a necessidade de investir em negócios de melhor retorno; o desenvolvimento de novos produtos pelo Planejamento e Desenvolvimento (P&D) da empresa; quando houver informações não claras, tanto para a diversificação quanto para outros quadrantes; obsolescência tecnológica dos produtos atuais; e distribuição de risco, tornando-se menos dependente do setor industrial (ANSOFF, 1957; 1979).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa de cunho qualitativo trata de um estudo comparativo de casos explicativo ex-post-facto com avaliação transversal. O nível de análise é o

organizacional e a unidade de análise os recursos das empresas pesquisadas. Além disso, esta pesquisa é do tipo explicativa, visto que busca "identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos" (GIL, 1991, p.46).

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

Para Bruyne e outros (1991, p.228) "o interesse dos estudos comparativo de casos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas". Para Yin (1987, p.23), o estudo de caso é "pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas". Godoy (1995), também enfoca o estudo de caso como um tipo de pesquisa voltado para o exame detalhado de um ambiente ou situação. De maneira semelhante, Gimenez (2001) cita o estudo de caso como poderosa ferramenta para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos.

As perguntas de pesquisa que norteiam o trabalho são as seguintes:

- 1) Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem ao mesmo quadrante da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades de recursos e competências semelhantes?
- 2) Mudanças de conteúdo estratégico que pertencem a quadrantes diferentes da matriz produto x mercado de Ansoff apresentam necessidades diferentes de recursos e competências?

3.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A principal fonte primária do estudo é a entrevista com utilização de questionário semi-estruturado. Também foram utilizados, de natureza complementar, anotações de campo feitas pelo pesquisador na condição de observador não participante. Tais dados podem consistir, segundo Triviños (1994, p.154) de "observações e reflexões que fazemos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentário críticos, em seguida, sobre as mesmas" e se caracterizam por conversas informais, visita as partes produtivas da empresa, compra do produto em estabelecimentos supermercadistas, almoço com dirigentes, entre outras. Já as fontes secundárias são caracterizadas, nesta pesquisa, por relatórios, fax enviados por vendedores autônomos, documentos de análise físico-química de matéria-prima, decretos

judiciais, folders, homepages, etc. O emprego de múltiplas fontes é característica indispensável do estudo de caso (YIN, 1987; BRUYNE et al., 1991).

As entrevistas semi-estruturadas são trabalhadas por meio da técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p.42),

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ou seja, são técnicas que permitem explicitar/expressar e sistematizar o conteúdo das mensagens (WEBER, 1990). E segundo Chizzotti (2001), tais técnicas são utilizadas em mensagens escritas ou não, sendo possível utilizar diversos procedimentos, esta pesquisa utiliza a análise categorial (BARDIN, 1977). Ademais, os dados secundários respaldam a análise primária por meio de enriquecimento das fontes primárias, bem como redução de incertezas. Por fim, mas não menos importante, a pesquisa utiliza da técnica de triangulação que consiste na inter-relação entre as informações obtidas dos dados de, tanto fontes primárias, quanto secundárias, com o intuito de aumentar a compreensão do estudo em questão, assim como, aumentar a fidedignidade das informações obtidas.

3.2 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Primeiramente, deve-se a escolha do setor de massas alimentícias devido à experiência de um dos pesquisadores no ramo, além do fato do estado do Paraná ser o maior produtor de trigo do país e existir facilidade de acesso à pesquisa em pequenas empresas da região. As organizações de estudo são o Pastificio Torino Ltda, Moinhos de Trigo Paraná Ltda e Pastificio Maju Ltda., sendo que as duas primeiras empresas estão localizadas na região metropolitana de Curitiba e a última no interior do estado do PR, próximo a cidade de Maringá.

A amostragem é intencional, tendo sido realizadas dez entrevistas no total, variando entre três a quatro por empresa, devido ao grau de saturação das respostas e à complexidade administrativa das organizações. Ressalta-se que esta pesquisa privilegia o estudo em pequenas empresas e que se adota o pressuposto de que o pequeno empresário é o principal ator organizacional.

A primeira empresa é o pastificio Torino Ltda que está em situação de autofalência desde o primeiro semestre (abril) de 2001. Suas atividades têm início na cidade de Curitiba, porém muda-se para a cidade São José dos Pinhais devido a oportunidades para instalar sua fábrica própria de biscoito e macarrão.

O pastifício possui cerca de 65 funcionários que trabalham em dois turnos de segunda a sexta. Suas vendas se concentram em pequenos mercados de bairro da região metropolitana de Curitiba, bem como algumas cidades do Norte do país, como Belém do Pará e Santarém. A atual administração é supervisionada por um administrador nomeado pelo juiz da comarca de São José dos Pinhais, devido a autofalência, bem como há instauração de síndico responsável pela massa falida. O administrador é entrevistado, bem como mais três pessoas da empresa (sócia-proprietária, gerente de vendas, gerente de produção).

A segunda empresa é a Moinhos Trigo Paraná Ltda. - Motripar - apresenta a particularidade de desenvolver atividades na moagem do trigo para a produção de farinha. É uma empresa relativamente recente no mercado com cerca de sete anos no mercado de farinha de trigo e cinco no de massas alimentícias. Possui cem funcionários, sendo metade destinada ao moinho. Diferentemente das demais, seu principal negócio não é a venda de massas alimentícias. Seu carro-chefe é a farinha de trigo e, mesmo em relação ao macarrão, sua principal atividade é fabricar para terceiros, ou seja, venda institucional. A produção e a venda de macarrão consomem cerca de dez por cento do trigo produzido pela empresa. Em relação às vendas institucionais, fabrica produtos para que terceiros possam vender com suas marcas ou para utilizar na composição de outros produtos alimentícios (por exemplo, sopas e merendas escolares). Outro item que a diferencia é que a Motripar não apresenta estrutura física própria. A empresa arrenda tanto as instalações, quanto equipamentos do antigo moinho Curitiba, bem como assegura a continuidade da marca Ouro-Verde no mercado de massas, ainda que esta tenha ficado inativa por pouco mais de dois anos. Nesta organização são entrevistados o sócio-proprietário, o responsável pelo acompanhamento das vendas (tanto de farinha, quanto de macarrão) e o gerente de produção da indústria de massas, sendo o trabalho focado no mercado de massas alimentícias, não a de farinha de trigo.

Já o Pastifício Maju está localizado na cidade de Santa Fé (PR), distante em quarenta e cinco quilômetros de Maringá, sendo que a empresa iniciou suas atividades nesta última cidade por meio da compra, há cerca de dez anos, de uma empresa desativada de massas. Durante três anos as atividades são mantidas na cidade de Maringá. Todavia, há sete anos as atividades são feitas em instalações próprias na cidade de Santa Fé devido aos benefícios oferecidos pela prefeitura local, além dos sócios serem naturais do município. A empresa opera vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Sua capacidade instalada é de 500 kg/hora, tanto para espaguete, quanto para massas cortadas, produzindo cerca de vinte e uma toneladas/dia de massa. Tanto a Torino, quanto a Motripar possuem capacidades similares ao pastifício Maju. Entretanto, a Maju está em processo de expansão e há planos para se adquirir uma outra máquina usada de espaguete,

possibilitando assim dobrar a sua produção de massas longas. São trinta e cinco funcionários, sendo apenas um para o departamento administrativo, além de dois sócios que administram a firma. Para esta empresa são entrevistados o sócio-proprietário, o responsável pela produção e a pessoa responsável pela área administrativa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com intuito de caracterizar de maneira breve a situação dos recursos das empresas pesquisadas, esses foram classificados em inadequados, regular e adequados por meio da análise dos dados primários e secundários da pesquisa, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Comparação da situação dos recursos das empresas

Tipo de recurso	Torino	Motriper	Reju
Financeiros	inadequado	adequado	adequado
De Capital Humano	regular	adequado	adequado
Organizacional	regular	adequado	regular
Arquitetura organizacional	adequado	adequado	adequado
Físico	adequado	inadequado	regular
Tecnologia	regular	regular	regular
Reputação	adequado	adequado	adequado
Inovação	adequado	adequado	-
Ativos Intelectuais	inadequado	adequado	adequado

Fonte: Elaborado pelos autores.

O pastifício Torino apresenta a peculiaridade de fabricar tanto massas para macarrão, quanto biscoitos doces e salgados. Seus produtos consistem em macarrão de formato longo, como espaguete e ninho, e curto, como Ave-Maria e Padre-Nosso, sendo que a massa para estes formatos pode ser de dois tipo: com sêmola (grânulos de trigo) ou com ovos. Ainda há sua linha de biscoitos como cream-cracker, rosquinhas e sortidos, sendo possível montar a seguinte matriz produto x mercado de Ansoff para a empresa.

Figura 2 - Matriz produto x mercado da Torino

	Presente	Atual	Novo
Atual	Macarrão longo Macarrão curto Cream-cracker, Biscoitos, rosquinhas	Novos rosquinhas Sortidos	
Novo	Macarrão de massa de pasta Macarrão de frutos	Macarrão para velocidade	

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1979, p.92.

Já para a Motripar o foco da unidade de macarrão é desenvolver trabalhos para terceiros. Ou seja, ainda que ela possua macarrão com marca própria, seu principal negócio dentro desta unidade é a fabricação de macarrão para outras empresas, sendo que os itens relativos aos novos produtos são feitos por encomenda para terceiros.

Figura 3 - Nova matriz produto x mercado da Motripar

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	Canete Conchinhos Espaguete Macarrão semole, concha-bolado
Novo	Ribas Ceará Percebolhos	Macarrão Integral

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1979, p.92.

Por sua vez, a Maju apresenta o foco apenas na fabricação de massas alimentícias para ela mesma, atuando de maneira mais conservadora em termos de desenvolver produtos novos, não tendo diversificação de mercados e produtos.

Figura 4 - Matriz produto x mercado da Maju

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	Espaguete Parafuso Padre-Nosso Ave-Maria	Penny, Tortilhone, Nhoque.
Novo	Ceará Bahia	

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1979, p.92.

A matriz produto x mercado de Ansoff serve como mapa para o trabalho, possibilitando localizar os eventos e avaliar como a empresa realiza, por exemplo, vendas em novos mercados. O Quadro 3 permite a comparação entre a utilização dos recursos pelas empresas.

Quadro 3 - Comparação dos principais recursos utilizados para mudança de conteúdo estratégico

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados possibilita concluir que, para as empresas pesquisadas, há padrão consistente dos principais recursos utilizados para executar mudanças de conteúdo estratégico dentro de um mesmo quadrante (comparação entre empresas). Para o quadrante I (desenvolvimento de novos produtos), existe a utilização do recurso arquitetura estratégica em todas as três empresas pesquisadas e, tecnologia, em duas delas. Caso único é encontrado para os recursos organizacionais, financeiros, capital humano e inovação. Este último recurso está mais relacionado ao quadrante IV (diversificação), conforme se aborda adiante. Já os recursos financeiros obtém destaque na empresa Maju devido a compra de maquinários. Para o quadrante III (desenvolvimento de mercados), novamente a arquitetura estratégica é utilizada por todas as empresas. Todavia, os recursos, organizacionais, também aparecem em destaque em todas as organizações. Em sentido estrito, arquitetura estratégia faz parte dos recursos organizacionais. Apenas a Maju se destaca no uso da reputação para desenvolver mercados. Este item não é representativo para a Torino neste quadrante, ainda que considerável para a penetração de mercado, principalmente para seu biscoito cream-cracker. O item não é representativo para a Motripar.

No quadrante IV (diversificação), também há consistência dos recursos, visto que os recursos arquitetura estratégica e inovação são de uso comum para as empresas que possuem atividades de diversificar. No caso, o Pastificio Maju não foi analisado devido a não haver eventos que se enquadrem como diversificação.

Em relação à necessidade de recursos para mudanças de conteúdo estratégico que pertençam a quadrantes diferentes (comparação dentro da empresa), há padrão consistente para a arquitetura estratégica, visto que é utilizada para todos os quadrantes das empresas. Por exemplo, a Torino busca na arquitetura estratégica promoção para executar eventos do quadrante I, III

e IV, assim como a Motripar. Para a Maju este recurso ajuda nos quadrantes I e III, sabendo que a empresa não apresenta o quadrante IV. A Torino também faz uso dos recursos organizacionais para os quadrantes I e III e inovação para o I e IV e capital humano apenas para o I. Menor consistência apresenta as outras empresas. Maju utiliza os recursos financeiros e tecnológicos apenas no quadrante I e organizacionais para o III. E a Motripar, tecnologia para o I, organizacionais para o III e inovação para o IV.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa compreende a análise de três empresas industriais produtoras de massas alimentícias de pequeno porte por meio da visão baseada em recursos (VBR) no que tange às mudanças de conteúdo estratégico. Esta abordagem estratégica é calcada nos recursos internos da organização como fator principal, mas não único, para o desempenho da empresa (BARNEY e HESTERLY, 1996; GRANT, 1991, 1996; GALUNIC e RODAN, 1998; LIPPARINI et al., 2000). Apesar do recente interesse pela VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1994), remonta as idéias do começo do século XIX de David Ricardo acerca da propriedade de terras como fonte de riquezas. O quadro de recursos com fundamento nos trabalhos de Barney (1996) e Kay (1996) serve de base à análise das empresas pesquisadas e os recursos (incluindo competências) são classificados em oito tipos a saber: financeiros, físicos, capital humano, tecnologia, reputação, inovação, ativos estratégicos e organizacionais. Entretanto, este último recurso é subdividido em arquitetura estratégica e organizacional para possibilitar análise mais apurada.

Ainda que a VBR tenha o caráter de "olhar para dentro" da organização, essa não pode contentar em "ver-se". Deste modo, mesmo que pareça contraditório, a arquitetura estratégica destaca-se perante outros recursos como principal recurso utilizado na execução de mudanças de conteúdo estratégico. Acerca dos resultados a arquitetura estratégica é encontrada em todas as mudanças feitas pelas empresas, independente dos quadrantes de Ansoff (1979). Outra observação a ser feita é de que os recursos organizacionais aparecem com destaque para desenvolvimento de novos mercados. Em sentido estrito, recursos organizacionais e arquitetura estratégica formam um único tipo de recurso. Já para a diversificação, tanto a arquitetura estratégica, quanto a inovação se destacam.

Os resultados obtidos neste trabalho não são generalizados para outras empresas além das pesquisadas e comparações com resultados de outros autores são restritas devido a poucos estudos empíricos. A literatura da VBR ainda é restrita e apresenta fortes possibilidades de desenvolvimento futuro. Estudos que privilegiam a sinergia entre recursos parece ser campo promissor para a VBR. Como sugestões de pesquisa futura cita-se, de maneira não

exaustiva, a realização de estudos com grandes empresas que atuam em nível nacional, outros segmentos industriais e comparações entre empresas de diferentes segmentos e níveis de atuação. Estudos que aproximem a VBR com a teoria do custo de transação (TCT) podem vir a contribuir com a área. E ainda, como a VBR é classificada por Mintzberg e outros (2000) como estudos pertencentes à escola cultural, outra opção de pesquisa é estudar a cultura organizacional como fator que permeia, junta e separa os recursos. Além disso, podem-se recomendar estudos com abordagem VBR em redes organizacionais, criação de franquias, shopping centers, etc.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- ANSOFF, H. I. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, sep-oct, 1957.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading - MA: Addison Wesley, 1996.
- BARNEY, J. Commentary: a hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagin). In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.
- BARNEY, J. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management** (v. 8). Greenwich: Jai Press, 1992.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de doutorado, 1997.
- CARNEIRO, J. M. T. et al. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: Encontro Anual da ANPAD (23 : 1999: Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CRAVENS, D. W. Posicionamento da estratégia de marketing. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- DAY, G. Uma perspectiva estratégica do planejamento de produtos. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.; TALLMAN, S. Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10). Greenwich: Jai Press, 1994.
- GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19: 1193-1201, 1998.
- GIMENEZ, F.A.P. **O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais**. Texto de trabalho. Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Depto de Administração, agosto de 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, 1995.

- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135, 1991.
- HATCH, Mary Jo. **Organizational theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HENRY, H. Estratégia corporativa, marketing e diversificação. In: BRITT, S. e BOYD, H. **Marketing: gerência e ação executiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- JENKINS, M.; AMBROSINI, V.; COLLIER, N. Strategy as multi-perspectives. In: JENKINS, M.; AMBROSINI, V. **Strategic Management: a multi-perspective**. Hampshire: Palgrave, 2002.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 5ª ed., 1993.
- KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, v. 47, n. 1, 2001.
- LIPPARINI, A. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, 2000.
- MCCANN, J. E. **Doce sucesso: como a NutraSweet criou um negócio de um bilhão de dólares**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PETERAF, M. A. Commentary: the two schools of thoughts in resource-based theory: definitions and implications for research. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10). Greenwich: Jai Press, 1994.
- PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: Refinando o entendimento gerencial. *A CHS*, v. 8, n. 23, 1999.
- REWOLDT, S. H. et al. **Introduction to marketing management**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1969.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10). Greenwich: Jai Press, 1994.
- SNOW, C.C. ; MILES, R. E. The role of strategy in the development of a general theory of organizations. In: LAMB, R. **Advances in Strategic Management**. Greenwich: Jay Press, v. 2, 1983.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
- VASCONCELOS, F. C.; CIRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.
- WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180, 1984.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.