

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A IDENTIFICAÇÃO DE FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA. ESTUDO DE CASO DE UMA FÁBRICA DE LÁCTEOS¹

Maiquel Silva Kelm², Jorge Oneide Sausen³, Martinho Luis Kelm⁴.

¹ Pesquisa realizada no Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI. Grupo de Pesquisa: Gestão Estratégica no Contexto da Competitividade e do Desenvolvimento Local e Regional

² Mestre em Desenvolvimento UNIJUI. Professor da Faculdade América Latina Ijuí. mkelm@hotmail.com

³ Dr. Jorge Oneide Sausen – Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento - UNIJUI, josausen@unijui.edu.br

⁴ Dr. Martinho Luis Kelm – Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento - UNIJUI, martinho@unijui.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Em razão do momento econômico, o Brasil tem apresentado um potencial de crescimento significativo da produção, para atender a demanda de consumo interno e externo. Na mesma medida, o país está procurando ampliar a produção para atender as necessidades nutricionais de seu povo, especialmente nos períodos em que tais necessidades se constituem em crescimento da demanda pelo produto (TRENNEPOHL, 2010).

Considerando o papel relevante das atividades de produção de alimentos na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, este estudo procura observar e identificar as fontes de vantagem competitiva de uma Fábrica de Lácteos, de modo a ter uma noção mais precisa daqueles que são os elementos determinantes da competitividade. A escolha desta organização como objeto de análise é justificada pela importância desta empresa na cadeia produtiva do leite no Estado do Rio Grande do Sul.

A análise teve como objetivo identificar as fontes de vantagem competitiva que permitiram que a Fábrica de Lácteos em análise consolidasse e que mantivesse uma posição sustentável utilizando-se como abordagem o arcabouço teórico da Visão Baseada em Recursos, ou do inglês Resource-Based View of the Firm (RBV), tendo em vista que uns conjuntos de recursos constituíram-se como fonte de vantagem competitiva (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991) e que garantiram variáveis competitivas à organização.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Nos estudos de Gil (1999), as pesquisas exploratórias são importantes, pois elas normalmente ocorrem quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada e busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a proporcionar uma visão geral acerca de determinado ato.

Este estudo enquadra-se na definição de pesquisa exploratória, uma vez que se investiga o modo como as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas na Fábrica de Lácteos, a partir das percepções dos gestores responsáveis pela condução dos negócios da organização.

A pesquisa também é enquadrada como uma pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do modo como a Fábrica de Lácteos buscou trabalhar os recursos disponíveis para gerar suas

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

estratégias competitivas no mercado. A pesquisa descritiva estabelece uma série de exigências, por parte do pesquisador, em obter informações sobre o que se pretende pesquisar, já que a característica essencial deste tipo de pesquisa está na pretensão de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.110).

Com relação à forma de abordagem, esta classifica-se como estudo qualitativo. Triviños (1987, p.133) salienta que a orientação do enfoque qualitativo para o pesquisador, possui “ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”.

Para a coleta e análise dos dados, foram adotados os procedimentos propostos pela direct research, idealizada por Mintzberg (1979), de forma combinada com a adaptative theory (LAYDER, 1993; 1998).

A proposta da direct research apresenta-se como uma pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, em vez de prescrição e dedução implícita e explícita. Sua característica marcante está na forma direta e simples de investigação.

A adaptative theory é uma abordagem que exige alguns requisitos, tais como: ter domínio conceitual; elaborar um arcabouço teórico inicial para colocar à prova empírica; ter clareza dos construtos; e buscar a validação e confiabilidade dos resultados (LAYDER, 1993; 1998).

Ainda, com relação à análise dos dados, este estudo valeu-se de procedimentos de triangulações (YIN, 2003). Estudos deste tipo preconizam a adoção de métodos diversos para a análise de uma única questão ou problema de estudo.

Foram entrevistados cinco gestores da organização, todos eles integrantes do grupo estratégico da instituição, ou seja, os responsáveis pelas decisões e definições das estratégias da organização. Envolveu as áreas de produção, operação e logística, marketing e vendas, assistência técnica e direção executiva.

Em comum acordo com a direção da organização objeto de estudo decidiu-se por não revelar o nome dos sujeitos entrevistados, como também da organização, fato que não traz nenhum prejuízo à análise do caso estudado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Visão Baseada em Recursos - Resource Based View of the Firm (RBV)

A Visão Baseada em Recursos, do inglês, Resource Based View of the Firm – RBV encontra origem nos trabalhos de Edith Penrose (1959), que conceitua a empresa como um conjunto de recursos e capacidades. Estes elementos são vistos como fatores raros, de difícil imitação e substituição, e feitas somente através de alto custo ao quadro de uma organização particular. Seguindo esta mesma perspectiva, Barney (1991) apresenta que a vantagem competitiva está diretamente atrelada ao fato de que as organizações possuem um conjunto de recursos e que a sua melhor utilização em relação às demandas do mercado resultariam em uma real vantagem competitiva.

Para este autor, a abordagem dos recursos deve possuir dois pressupostos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991). O autor então apresenta quatro características para que estes recursos sejam fonte de vantagem competitiva, são eles: Valor, Raridade, Imperfeitamente Imitáveis e Imperfeitamente Substituíveis.

3.2 Apresentação e Análise dos Resultados.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

A pesquisa teve como objeto uma Fábrica de Lácteos e a escolha desta organização como objeto de análise se deu pela importância dela na cadeia produtiva do leite no Estado do Rio Grande do Sul. O prisma de análise se deu a partir da Visão Baseada em Recursos, já que, para esta abordagem, as vantagens competitivas das organizações são oriundas dos recursos internos da organização, que podem ser elencados como as habilidades, os ativos, os processos internos, a informação e conhecimento, bem como demais características tangíveis e ou intangíveis, que estão envolvidos na concepção e implementação das estratégias.

Para esta análise, serão utilizados os critérios apontados por Barney (1991), que aponta quatro atributos básicos para que os recursos sejam considerados fontes de vantagem competitiva: o recurso ser Valioso, ser Raro, Imperfeitamente Imitável e Imperfeitamente Substituível. O não atendimento destas características faz com que o recurso não tenha o devido valor, que exista em abundância, seja replicável e ou transferível, sendo estes, portanto, incapazes de fornecer vantagem competitiva para a organização.

Destas, os aspectos identificados como fonte de vantagem competitiva pela Fábrica de Lácteos, que permitiram a ela o estabelecimento de uma posição sustentável no mercado foram: Relacionamento com os Produtores Rurais através da Unidade de Produção e Tecnologia do Produtor - UPTPR, a articulação com as Cooperativas (iniciada nos Anos 70), Localização Geográfica e Perfil Sociocultural dos Produtores na Região.

No que concerne a Articulação com as Cooperativas, para que se possa obter um melhor poder explicativo desta característica, apontada como recurso estratégico para a organização, é necessário entendê-la no contexto histórico que tem origem nos anos 70.

O ponto de partida deste recurso pode ser considerado a própria trajetória histórica da pecuária gaúcha, complementada com chegada dos imigrantes no século XIX (alemães, italianos, poloneses, austríacos, etc.) e o povoamento mais denso do Estado do Rio Grande do Sul, que proporcionaram ao leite um importante componente do consumo das populações.

O poder de articulação do movimento cooperativista constitui-se em recurso estratégico desde o nascedouro da organização, nos anos 70, em que, cooperativas singulares se responsabilizavam pela organização e coleta da produção de seus associados. A Fábrica de Lácteos, na época, considerada então uma cooperativa de segundo grau, se especializou em laticínios (suas associadas fundadoras eram então cooperativas tritícolas).

Este relacionamento se iniciou nos anos 70 e mesmo que a organização não tenha operado no mercado do leite do final dos anos 90 ao início dos 2000, o relacionamento com as cooperativas singulares manteve-se presente, além da imagem positiva no mercado pelo sucesso da organização.

Este movimento cooperativo, característico da região de atuação da organização, construído com base em características que estão presentes ao longo do tempo, é considerado um recurso raro, de difícil reprodução, por se tratar de laços de relacionamentos, já embutido na cultura local por mais de 40 anos, não pode ser simplesmente transferido para outro local.

O Relacionamento com os Produtores Rurais através da “UPTPR”, por força de sua criação, que introduziu tecnologias novas a produção de leite, proporcionou à organização características diferentes das demais organizações envolvidas no elo industrial da cadeia produtiva do leite. O desenvolvimento de um sistema de produção modelo, que propõe a permanência do rebanho durante todo o tempo no pasto, aliado à utilização complementar de rações proporcionou um

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

aumento de produtividade capazes de alcançar uma média de 32 litros/vaca/dia e de 16 mil litros/hectare/ano, que comparado com as médias anteriores, representa um importante acréscimo. Desta forma, o relacionamento com o produtor de leite, através da UTPR, com o pacote tecnológico e o seu consequente aumento de produtividade, constituiu para a organização um recurso também estratégico em termos de referenciais competitivos, uma vez que a pesquisa desenvolvida não visava única e exclusivamente à busca por melhor produtividade, mas também oportunizasse um melhor rendimento financeiro para o produtor rural.

A estratégia adotada pela organização iniciava-se pelo conhecimento, por parte de seus gestores, de que a sobrevivência na atividade leite só seria possível para os produtores rurais que conseguissem combinar baixo custo por litro produzido, com alta produtividade por área e escala de produção compatível com as necessidades de cada família. Tendo este entendimento com base, as ações desenvolvidas pela UTPR buscaram atender estes objetivos.

Ao mesmo tempo, a organização também buscou um relacionamento diferenciado com o produtor de leite, no momento em que desenvolveu uma política de participação nos lucros da Fábrica de Lácteos, destinada aos produtores rurais associados. Segundo os gestores da organização, esta prática distinta dos demais concorrentes. A qualidade do relacionamento estabelecido entre a organização e o produtor proporciona uma vantagem competitiva sustentável à organização.

Em relação à Localização Geográfica, a região de atuação da organização apresentou condições propícias para que a atividade do leite cresça com consistência. As condições naturais de produção, como o clima mais ameno, permitiu melhor exploração dos rebanhos de raças especializadas para produção. A distribuição de chuvas durante o ano é capaz de proporcionar um melhor racionamento e diminuindo a necessidade de irrigação. Além disso, o clima da região é adequado para a produção de forrageiras temperadas, como azevém e aveia, alimentos de alta qualidade nutricional para o gado.

Neste sentido, os critérios definidos para considerar a localização geográfica como fonte de vantagem competitiva, podem ser classificados como importante recurso, viabilizador do fornecimento de matéria-prima adequada e satisfatória, capaz de atender a demanda por parte da indústria processadora. Trata-se de um recurso raro, pois há poucos locais semelhantes a este no país e no mundo, com clima semelhante e que ofereçam condições adequadas e abundantes, como o caso dessa região.

Outro aspecto importante e relevante no contexto sócio cultural é a pré-disposição dos produtores rurais a produção de leite de qualidade, ou seja, o Perfil Sociocultural do produtor de leite. Uma espécie de vocação para a atividade leiteira, oriunda de situações vindas de longos períodos, sendo caracterizada como uma atividade que passa de “pai-para-filho”.

A região de atuação da organização possui como diferencial a forte identidade do produtor com o meio rural, com produção de leite tipicamente familiar. Nesta região, o produtor de leite é quem de fato trabalha na produção e tem contato com o rebanho. Diferentemente de outras regiões no país, onde o produtor muitas vezes é somente alguém que tem o capital para investir na produção, contratando terceiros para a realização do trabalho e manejo do gado.

Nesta questão cultural, um ponto deve ser destacado para evitar interpretação equivocada, ao enfatizar a cultura do ambiente local, esse não se trata do “fator étnico” e sim de aspectos de um “ambiente de criação”, que são os valores transmitidos por uma vivência em comunidade.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Desta forma, contemplando estas típicas características do produtor rural do Estado do Rio Grande do Sul, o produtor desta região possui vantagens, em termos de valores, visões, experiências, foco, compromissos e esperanças totalmente distintas. Este produtor é tipicamente familiar, se comparado com o produtor que somente investe financeiramente na propriedade.

Ao analisar o perfil sociocultural com relação aos critérios elencados, o recurso apresenta-se como valioso e raro pela diferenciação no cenário. Portanto, por ser um fenômeno complexo, construído ao longo do tempo, o perfil sócio-cultural dos produtores rurais e a pré-disposição para este tipo de atividade no Rio Grande do Sul são apontados como recursos valiosos e estratégicos.

Esse conjunto de recursos existentes e gerenciados pela organização lhe proporcionou vantagens competitivas e um posicionamento diferenciado no mercado. Tais recursos são difíceis de serem copiados, e a sua raridade aponta na direção da manutenção e durabilidade do negócio, como também fonte de vantagem competitiva.

Considerações Finais

Este estudo buscou explicar o posicionamento estratégico competitivo na cadeia produtiva do leite da Fábrica de Lácteos, a partir da percepção da direção da organização. Para tanto foram descritas as estratégias competitivas, como elas foram desenvolvidas ao longo do período e como elas influenciaram no posicionamento competitivo da empresa no mercado.

A pesquisa buscou compreender e identificar as fontes de vantagem competitiva da Fábrica de Lácteos, uma das mais significativas do Estado do Rio Grande do Sul, sob o prisma da Visão Baseada em Recursos, uma das teorias mais significativas da administração estratégica.

A considerar a metodologia proposta por Pettigrew, Fergie, Mckee (1992), aliada aos preceitos da direct research (MINTZBERG, 1979) combinada com os fundamentos da adaptative theory (LAYDER, 1998), que apregoava uma possível adaptação da teoria existente, cabe esclarecer que não era essa a intenção do estudo, mas sim, procurar explicar o processo de definição das estratégias competitivas e o modo como a organização se posicionou no mercado a partir do arcabouço teórico das cinco correntes teóricas de vantagem competitiva.

O estudo mostra que a organização desenvolveu diferentes estratégias vinculadas a abordagem da Visão Baseada de em Recursos – RBV, Os recursos identificados como fonte de vantagem competitiva pela Fábrica de Lácteos, que permitiram a ela o estabelecimento de uma posição sustentável no mercado foram: Relacionamento com os Produtores Rurais através da “UPTPR”, o Articulação com as Cooperativas (iniciada nos Anos 70), Localização Geográfica e Perfil Sociocultural dos Produtores na Região.

A gestão deste conjunto de recursos existentes pela organização lhe proporcionaram vantagens competitivas e um posicionamento diferenciado no mercado. Tais recursos estão dentro dos preceitos da abordagem da Visão Baseada em Recursos, e apontam no caminho de uma manutenção e durabilidade do negócio, como também fonte de vantagem competitiva.

Este estudo limitou-se a analisar as fontes de recursos que geraram Vantagem Competitiva Sustentável a Fábrica de Lácteos a luz da percepção de seus gestores. Ainda que a ênfase do estudo recaísse sobre os elos do produtor, da indústria e do consumidor final, seria importante contemplar todos os elementos da cadeia produtiva (insumos, transporte, distribuição, varejo), para ampliar a análise das ações estratégicas que determinam os diferenciais competitivos da Fábrica de Lácteos, considerando a cadeia produtiva como um todo. Neste sentido, fica a recomendação para a

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

continuidade do estudo, de modo a contemplar a totalidade da cadeia produtiva e dar conta dessa limitação do estudo.

Palavra Chave: Competitividade, Vantagem Competitiva, Cadeia Produtiva do Leite

Referências

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAYDER, Derek. New Strategies in Social Research. Cambridge, Polity, 1993.

LAYDER, D. Sociological Practice: Linking Theory and Social Research. London, Sage, 1998.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1979.

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. New York, Wiley, 1959.

TRENNEPOHL, Dílson. Avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da região noroeste do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto, N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K., Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.