

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

**O PAPEL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO
DE SARANDI-RS**

Aline Palma

PASSO FUNDO

2016

ALINE PALMA

**O PAPEL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO
DE SARANDI-RS**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ana Cláudia Machado Padilha

PASSO FUNDO

2016

ALINE PALMA

**O PAPEL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECCÃO DO VESTUÁRIO
DE SARANDI-RS**

Dissertação de Mestrado aprovada em ___ de _____ de 20__, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha – Orientadora – UPF

Profa. Dra. Paloma de Mattos Fagundes – UFSM

Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz – UPF

Passo Fundo (RS), dezembro de 2016.

Dedicatória

Ao meu esposo, Daniel,
por todo o suporte e amor recebido no decorrer desta caminhada.

À minha filha, que acompanhou dentro da barriga a
concretização desta conquista.

Ao meu pai, Darci, incentivador e apoiador da realização deste sonho.
Á minha mãe (*in memoriam*) pela sua doce lembrança que me guia e motiva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, pela vida, pela saúde, pelas pessoas maravilhosas que colocou em minha vida.

Ao meu esposo, Daniel Dias, pelos consolos, apoio, palavras de incentivo e todo seu amor.

Ao meu pai, que me incentivou e apoio desde o início.

Agradeço minha orientadora, Prof. Dra. Ana Claudia Machado Padilha, pela sua dedicação, comprometimento, conhecimento compartilhado, paciência, motivação, disponibilidade, e aos seus conselhos.

Aos professores integrantes do PPGAdm, meu obrigada. E, especialmente, à Prof. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz, membro integrante da banca de qualificação e defesa, a qual tenho grande admiração e respeito.

Agradeço ainda a Prof. Dra. Paloma de Mattos, membro externo da banca de defesa, pelas suas contribuições e disponibilidade em participar.

Agradeço também ao Prof. Dr. Édio Polacinski, por ter sido um grande incentivador, motivador, e ter exercido forte influência durante o período de decisão do ingresso no mestrado. Obrigada. Seu apoio inicial fez toda a diferença.

Agradeço aos meus colegas pela parceria, apoio, conhecimento e experiências compartilhadas no decorrer do curso. Em especial aos colegas, Daniela Colet e Giézi Schneider, que se tornaram grandes amigos.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo e suporte, em especial ao Jackson, Isadora e Jeremias.

Agradeço ainda aos meus familiares e amigos, por entenderem meu afastamento em razão dos estudos. Pelas palavras de motivação e torcida. Particularmente a minha sobrinha que muitas vezes ficou quietinha ao meu lado enquanto eu estudava. Também a minha avó materna, por todas as orações. E a amiga Eveline, por ouvir minhas lamentações e me animar nas horas de incerteza.

Agradeço ao meu irmão, Dárcio, por toda ajuda despendida no contato e aproximação com as empresas pesquisadas neste estudo.

Agradeço à UPF, por ser minha fonte de sustento, conhecimento, aprendizagem e crescimento. Também a oportunidade da Bolsa Auxílio, destinada aos funcionários da Instituição, que possibilitou a concretização deste sonho.

“A consciência da complexidade nos faz compreender
que não poderemos escapar jamais da incerteza
e que jamais poderemos ter um saber total:
a totalidade é a não verdade”. (Edgar Morin)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral compreender como as indústrias de confecção do vestuário da cidade de Sarandi, Rio Grande do Sul, formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis. Para tal, foram definidos como objetivos específicos: identificar quais e como são formuladas as estratégias nas indústrias; identificar os recursos tangíveis e intangíveis para o alcance da estratégia; avaliar como as indústrias alocam os recursos na direção do alcance de vantagens competitivas; e avaliar facilidades e dificuldades na alocação estratégica desses recursos. A principal justificativa para o desenvolvimento deste estudo é de que a teoria da Visão Baseada em Recursos ainda tem espaço e precisa avançar no caráter teórico-empírico, inclusive no Brasil. Além de carecer de estudos relacionando a temática com o processo de formulação das estratégias no contexto do setor de confecções. Para construção do alicerce desta investigação, foram abordados, na revisão da literatura, os temas de competitividade, estratégia e seu processo de formulação, tipologias de estratégias e a teoria da VBR. Ao final da revisão da literatura, é apresentada uma sistematização de todo o conteúdo explorado nessa seção, com a finalidade de nortear a pesquisa. Tratando-se dos procedimentos metodológicos utilizados, quanto a abordagem, a pesquisa enquadra-se como qualitativa e ao objetivo, delimita-se o estudo como de caráter exploratório. Sendo o procedimento técnico empregado o estudo de caso. Os dados coletados são de fontes primária e secundária. A coleta de dados primária ocorreu por meio de entrevista com proprietários de três indústrias do setor de confecção de Sarandi. O roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir das categorias de análise extraídas da revisão da literatura, espelhando, também, os objetivos específicos do estudo. A análise dos dados deu-se pelo método de análise de conteúdo. Pôde-se observar que o processo de formulação das estratégias nas indústrias possui caráter informal e emergente. Foi possível identificar as escolas do pensamento estratégico, empreendedora, ambiental, de design, de planejamento e de aprendizado no processo de formulação da estratégia, sendo que cada indústria refletiu suas características particulares em diferentes escolas. Quanto aos recursos, acredita-se que levá-los em consideração é sobremaneira estratégico para a competitividade das indústrias pesquisadas e, também, que os recursos intangíveis apresentam maior capacidade de gerar vantagem competitiva. Além disso, na percepção de duas indústrias entrevistadas, essas não possuem vantagem competitiva, mas sim fatores que auxiliam em sua competitividade. Apenas uma empresa acredita que sua marca tenha capacidade de gerar vantagem competitiva. Por meio da análise dos dados coletados, entende-se que alguns recursos explorados pelas empresas possam ter capacidade de proporcionar competitividade para a empresa no mercado em que atuam, porém não atingem uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chaves: Confecção. Estratégia. Recursos. Vantagem competitiva. Visão baseada em recursos.

ABSTRACT

This study has the general objective to understand how the garment manufacturing industries in the city of Sarandi, Rio Grande do Sul, formulate their strategies considering the basis of tangible and intangible assets. To this end, they were defined as specific objectives: identify and how strategies are formulated in industries; identify tangible and intangible resources to achieve the strategy; assess how the industries allocate resources towards the achievement of competitive advantages; and assess the strengths and difficulties in the strategic allocation of these resources. The main reason for the development of this study is that the theory of Resource Based View still has room and need to advance in the theoretical and empirical, including Brazil. In addition to lack of studies relating the theme with the process of formulating strategies in the garment industry context. To build the foundation of this research were addressed in the literature review, competitiveness issues, strategy and its formulation process, types of strategies and the theory of VBR. At the end of the literature review, we present a systematization of all content explored in this section, in order to guide the search. In the case of methodological procedures used, as the approach, the research is part of a qualitative and goal, is delimited the study as exploratory. Being the technical procedure employed the case study. The collected data are primary and secondary sources. The collection of primary data were collected through interviews with owners of three industries in the production of Sarandi sector. The interview script was developed from the extracted categories of analysis of literature review, reflecting also the specific objectives of the study. The analysis of the data given by the content analysis method. It was observed that the process of formulating strategies in industries has informal and emergent character. It was possible to identify schools of strategic thinking, entrepreneurial, environmental, design, planning and learning in the process of formulating the strategy, each industry reflected their particular characteristics in different schools. As for features, it is believed that taking them into account is greatly strategic to the competitiveness of the surveyed industries and also that intangible resources have greater ability to generate competitive advantage. Furthermore, the perception of two interviewed industries, these do not have competitive advantage, but factors that assist in their competitiveness. Only one company believes that its brand has the ability to generate competitive advantage. Through the analysis of the collected data, it is understood that some resources exploited by companies may be able to provide competitiveness for the company in the market in which they operate, but do not achieve a sustainable competitive advantage.

Keywords: Clothing. Strategy. Resources. Competitive Advantage. Resource-based view.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> competitividade	22
Figura 2 - <i>Framework</i> sobre o processo de formulação da estratégia	26
Figura 3 - Vantagem Competitiva	32
Figura 4 - VBR e a formulação da estratégia	43
Figura 5 - Vantagem competitiva sustentável	45
Figura 6 - Sistematização dos elementos da pesquisa	48
Figura 7 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa	55
Figura 8 - Cadeia Têxtil.....	59
Figura 9 - Sistematização dos resultados da pesquisa	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia das definições de estratégia	24
Quadro 2 - Premissas das escolas do pensamento estratégico	28
Quadro 3 - Estratégias competitivas	33
Quadro 4 - Estratégias cooperativas	35
Quadro 5 - Áreas de pesquisa da VBR	37
Quadro 6 - Contribuições para a VBR.....	38
Quadro 7 - Classificação dos recursos.....	41
Quadro 8 - Modelo VRIO.....	46
Quadro 9 - Análise modelo VRIO	46
Quadro 10 - Categorias de análise a partir dos autores base	53
Quadro 11 - Identificação dos entrevistados	62
Quadro 12 - Identificação das indústrias	63
Quadro 13 - Indústria A versus Escolas do pensamento estratégico	71
Quadro 14 - Indústria B versus Escolas do pensamento estratégico	72
Quadro 15 - Indústria C versus Escolas do pensamento estratégico	74
Quadro 16 - Escolas do Pensamento Estratégico identificadas nas Indústrias	76
Quadro 17 - Recursos identificados nas Indústrias	77
Quadro 18 - Análise empírica do modelo VRIO	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

Acisar - Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agronegócios de Sarandi

ATV - Acordo de Têxteis e Vestuários

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEO - *Chief Executive Officer*

FEE - (Fundação de Economia e Estatística)

Feisa - Feira das Indústrias de Sarandi

PIB – Produto Interno Bruto

TC - Têxtil, Confecções

VCS - Vantagem Competitiva Sustentável

VBR - Visão Baseada em Recursos

VRIN - Valor, Raridade, Imitabilidade e Substituibilidade

VRIO - Valiosos, Raro, Inimitável, Insubstituível e Organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 Competitividade Organizacional e Estratégia	21
2.2 Tipologias de Estratégia	31
2.2.1 Estratégias Competitivas	31
2.2.2 Estratégias Cooperativas.....	34
2.3 Visão Baseada em Recursos	36
2.3.1 Modelo VRIO	44
2.4 Sistematização dos Elementos da Pesquisa	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Delineamento da Pesquisa	50
3.2 Objeto e Sujeitos do Estudo	51
3.3 Coleta de Dados	52
3.4 Análise e Interpretação dos Dados	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Caracterização do Setor Têxtil e de Confecção no Brasil	57
4.1.1 Caracterização do Setor de Confecção de Sarandi-RS	60
4.1.2 Perfil dos Entrevistados e das Indústrias	62
4.2 Competitividade e Estratégia	64
4.2.1 Competitividade	64
4.2.2 Estratégias Competitivas e Cooperativas	66
4.2.3 O Processo de Formulação da Estratégia	69
4.3 A participação dos Recursos no Alcance da Estratégia	77
4.4 Sistematização dos Resultados	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1 Limitações do Estudo	89
5.2 Sugestões para Estudos Futuros	90

REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A	99

1 INTRODUÇÃO

A concorrência intensa nos mercados internacionais exige das empresas a melhoria de sua competitividade (SIRIKRAI; TANG, 2006). De acordo com Waheeduzzaman e Ryans Jr. (1996), a competitividade internacional pode ser vista de duas diferentes perspectivas, da micro (empresa) e da macro (nação). Portanto, a microdimensão da competitividade se refere à concorrência entre as empresas dentro de uma nação e a macrodimensão diz respeito à competição entre nações (SCOTT; LODGE, 1985; PORTER, 1990).

Nesse contexto, percebe-se que a competitividade de uma nação é definida como o grau em que ela pode, em condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às normas dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, expandir a renda real dos seus cidadãos, melhorando, assim, sua qualidade de vida (ARTTO, 1987; SALA-I-MARTIN; ARTADI, 2004). Isso inclui o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país (SALA-I-MARTIN; ARTADI, 2004).

Em termos amplos, nota-se que a competitividade das empresas dentro de uma indústria em particular, portanto, reflete a competitividade dessa indústria (SIRIKRAI; TANG, 2006; PORTER, 1998).

No entanto, ainda há debate entre várias disciplinas a respeito de como a competitividade dessas empresas deve ser medida e quais os fatores que afetam o desempenho competitivo. Essas perspectivas divergentes sugerem uma abordagem alternativa que aplicaria várias teorias para analisá-la, a fim de melhor apreciá-la (COATES; MCDERMOTT, 2002; HOSKISSON et al., 1999).

Estudos realizados por Man, Lau e Chan (2002) expressam que a competitividade preocupa-se com o longo prazo e com o desempenho relacionado aos seus concorrentes, não deixando de considerar os aspectos que a impulsionam e as diferentes formas que podem ser usadas para alcançá-la.

Nesse sentido, para explorar a competitividade, estratégias são definidas. De acordo com Mintzberg et al. (2006), não há uma definição única, universalmente aceita para estratégia, não há respostas corretas, mas perspectivas interessantes e construtivas. Henderson (1998) menciona que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Já para Gamble e Thompson (2012), a estratégia de uma empresa é o plano da administração para estabelecer uma posição de mercado, conduzir suas operações, atrair e agradar aos clientes, competir com sucesso e atingir objetivos organizacionais.

Ghemawat (2000) destaca que a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos e significa um magistrado ou comando-chefe militar, que ao longo de dois milênios, apesar do refinamento do conceito, continua focalizado em interpretações militares. Segundo o mesmo autor, a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, sendo que, somente na II Guerra Mundial é que se forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar.

Nesse sentido, surge a administração estratégica que serve como processo do conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Porter (1986) afirma que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e políticas necessárias para alcançá-las.

Percebe-se que a competição força as empresas a identificar e sustentar vantagens competitivas. Para Barney e Hesterly (2011), a empresa possui vantagem competitiva quando consegue mostrar-se capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes, podendo tal vantagem ser temporária ou sustentável. Nesse sentido, entende-se que empresas que integram setores pressionados pela competição precisam utilizar de uma forma inovadora seus recursos, com o intuito de gerar vantagem competitiva para sustentar e manter suas posições nos mercados em que atuam.

E na busca incessante por vantagens competitivas em indústrias permeadas pela competição e incerteza que encontra-se a Visão Baseada em Recursos (VBR). De acordo com Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010), a VBR tornou-se uma das teorias mais influentes e citadas na história da teorização de gestão ao explicar as fontes internas de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) de uma empresa. Sua proposta central é de que, se uma empresa atingir um estado de VCS, deve adquirir e controlar recursos e capacidades que são Valiosos, Raros, Inimitáveis e Insubstituíveis (VRIO), além de ter a Organização (O) no lugar que pode absorver e aplicá-los (BARNEY, 1991, 1994, 2002). Essa proposição é compartilhada por várias análises relacionadas às competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1994), às capacidades dinâmicas (HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE, PISANO; SHUEN, 1997), e à visão baseada no conhecimento (GRANT, 1996).

Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) mencionam que o desenvolvimento principal da VBR ocorreu entre 1984 e meados de 1990. Depois do artigo inicial de Wernerfelt (1984), as contribuições foram feitas por muitos estudiosos, principalmente Rumelt (1984), Barney (1986a, 1986b, 1991a), Dierickx e Cool (1989), Conner (1991), Conner e Prahalad (1996), Castanias e Helfat (1991), Helfat e Lieberman (2002), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993), e Teece, Pisano e Shuen (1997). Desde então, a VBR tem sido aplicada a uma ampla gama de fenômenos, tais como sistemas de informação (WADE; HULLAND, 2004), redes organizacionais (LAVIE, 2006), redes de relação e até mesmo na Batalha de Trafalgar (PRINGLE; KROLL, 1997).

Em estudos mais recentes, a VBR tem sido relacionada a outras perspectivas, com a visão baseada no mercado (MAKHIJA, 2003), marketing (WERNERFELT, 2014; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; BARNEY, 2013), empreendedorismo (KELLERMANNNS et al., 2016), turismo (EVANS, 2016), cadeia de suprimentos (PRAJOGO; OKE; OLHAGER, 2016), internacionalização (PANDA; REDDY, 2016) e visão competitiva do posicionamento (EVANS, 2016), apenas para citar alguns exemplos do potencial do campo de estudo.

Para a temática da VBR, serão utilizados como base os autores preconizadores da teoria, Birger Wernerfelt e Jay Barney, para, assim, seguir os princípios da teoria em sua essência, considerando, também, ao longo da dissertação, a contribuição dos demais autores que buscaram aprofundar e desenvolver o conhecimento da VBR.

A VBR entende as empresas como um grupo diversificado de capacidades e ativos físicos e intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 2008). Argumenta-se que não há duas empresas iguais porque essas não vivenciam as mesmas experiências, não adquirem o mesmo ativo e as mesmas habilidades ou, ainda, constroem culturas organizacionais idênticas (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

A VBR assume dois pressupostos alternativos em análises de vantagem competitiva: o primeiro é a heterogeneidade das firmas, no que diz respeito aos recursos estratégicos que controlam; o segundo diz respeito ao fato de que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas (BARNEY, 1991).

A principal ferramenta para conduzir a análise interna da organização, identificando as forças e as fraquezas é chamada de modelo VRIO, referente a quatro questões que devem ser consideradas quando se trata de um recurso ou capacidade, a saber: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Barney, Wright e Ketchen (2001), a VCS deriva das capacidades e dos recursos controlados pela firma, os quais podem ser valiosos, raros, imperfeitos de imitar e não substituíveis. Esses recursos e capacidades podem ser vistos como ativos tangíveis e intangíveis.

Para as organizações, ter conhecimento de que seus recursos podem oferecer alguma forma de vantagem competitiva em comparação aos seus concorrentes pode revelar-se como uma condição única para a formulação e a implementação de estratégias bem-sucedidas. Quanto mais forem pensadas com esse viés de recursos internos, mais de acordo com as capacidades da empresa serão essas estratégias, aumentando, assim, a competitividade.

Para estudar esse fenômeno, foi escolhido, como objeto deste estudo, o polo de confecção do vestuário de Sarandi-RS, tendo em vista sua relevância para o desenvolvimento local e regional. Além de ser atuante em um mercado de alta competitividade, sofrendo as inúmeras pressões impostas.

Atualmente, o polo de Sarandi comercializa seus produtos para atacados de todo o Brasil, atendendo a demanda de consumidores que se organizam em excursões para adquirirem os produtos das indústrias locais, o que torna o município um importante centro comercial e de negócios.

1.1 Problema

Considerando o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, marcado pelas pressões do mercado, a **competitividade** de uma determinada empresa não é mais somente crucial para o seu sucesso dentro do setor, mas, também, é de extrema importância para a sua sobrevivência (RENKO, SUSTIC; ZABREG, 2011).

A premissa central da VBR aborda a questão fundamental de por que as empresas são diferentes e como elas alcançam e sustentam uma vantagem competitiva (LIN et al., 2012). Nesse sentido, uma das perguntas que a gestão estratégica busca responder ao longo dos anos é: como algumas empresas atingem resultados superiores e diferentes de seus concorrentes?

Acredita-se que os desempenhos diferentes entre as empresas derivam das imperfeições do mercado e da singularidade que cada uma desenvolve, considerando que seus **recursos** e suas capacidades são heterogêneos (PENROSE, 1959).

Nesse sentido, **estratégias** baseadas em recursos sugerem que as empresas deveriam descobrir quais atividades estão capacitadas e plenamente adaptadas para, assim, explorar esses recursos e capacidades especiais (BARNEY; HESTERLY, 2014). Porém, questiona-se:

tais recursos são capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa? De acordo com 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.

A partir dessa perspectiva, entender como as empresas, inseridas em ambientes altamente competitivos, tomam suas decisões na direção do alcance da vantagem competitiva, é um fenômeno que abrange o processo da formulação da estratégia.

Portanto, a intenção é relacionar a **formulação da estratégia** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) com sua finalidade de gerar **VCS** (BARNEY; HESTERLY, 2011) e, assim, possibilitar e dar condições para que as indústrias de confecção sejam mais **competitivas** (PORTER, 1986), com a teoria da **VBR** (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001). Ou seja, considerando a **VBR** em todo esse processo como protagonista do desempenho superior.

Nesse contexto, entende-se as indústrias de confecção têxtil de Sarandi-RS como potencialmente capazes de auxiliar a compreensão sobre a formulação da estratégia considerando seus recursos, e, portanto, delinea-se a seguinte questão de pesquisa:

Como as indústrias de confecção do vestuário formulam suas estratégias, considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis?

1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral do estudo e os respectivos objetivos específicos, a fim de nortear o desenvolvimento do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como as indústrias de confecção do vestuário formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais as estratégias e como são formuladas;
- Identificar os recursos tangíveis e intangíveis para o alcance da estratégia;

- Examinar como as indústrias alocam os recursos na direção do alcance de vantagens competitivas;
- Apontar as facilidades e dificuldades na alocação estratégica desses recursos.

1.3 Justificativa

Diante das acirradas concorrência e competitividade que pressionam a *performance* das organizações, a literatura vem contribuindo com o oferecimento de teorias e modelos, com o intuito de tentar oferecer ferramentas para tornar as empresas mais competitivas. Dessa forma, por acreditar em sua relevância, foi escolhida a temática da formulação das estratégias e a VBR para realizar o estudo.

Com o intuito de justificar o estudo no âmbito acadêmico, buscou-se autores que já tenham realizado pesquisas sobre o tema, salientando a importância da teoria, sua relevância, maturidade e necessidade de avançar no campo teórico e empírico.

Para Przychynski e Bitencourt (2011), a VBR é uma das teorias mais reconhecidas e aceitas internacionalmente na área da gestão estratégica organizacional, apesar do seu reconhecimento e aceitação mundial, a VBR, até a presente data, conta com pouco suporte empírico, o que lhe confere um caráter predominantemente teórico. Assim, segundo os autores, reforça-se a importância de estudos teórico-empíricos.

Nesse sentido, autores como Walter, Baptista e Augusto (2011) e Ribeiro et al. (2012) apoiam a ideia de que ainda há espaço para amadurecimento, considerando-se o limitado número de estudos teóricos e a existência de aspectos metodológicos a serem aprimorados em artigos teórico-empíricos e, ainda, a possibilidade de explorar novos enfoques dessa abordagem.

No contexto internacional, White et al. (2016) identificaram a VBR como uma das teorias mais proeminentes, ocupando segundo lugar na categoria de teorias empregadas em estudos internacionais de gestão estratégica no período de 2000 a 2013, denotando, assim, sua relevância para o campo da estratégia.

No que tange à originalidade do tema do estudo proposto, foram realizadas pesquisas em 2015 no Banco de Teses da Capes, utilizando como palavras-chaves “visão baseada em recursos”, “confecção têxtil” e “vestuário”. Essa investigação mostrou um estudo relacionando VBR com confecção do vestuário, o qual tinha como objetivo a caracterização de recursos e capacidades envolvidos nas estratégias de negócios mais recorrentes nas

empresas de confecção de luxo, visando à vantagem competitiva, considerando a percepção de gestores e clientes desse tipo de produto (VIEIRA, 2012).

Na Base de Dados *Scopus*, realizou-se pesquisa semelhante no período de março de 2016, utilizando as palavras chave “resource based view” e “textile manufacturing”. Nessa busca houve duas ocorrências, ambas relacionadas com desenvolvimento de novos produtos e VBR (DANGELICO; PONTRANDOLFO; PUJARI, 2013; SHIH; AGRAFIOTIS, 2015).

Também foram pesquisados, na Base de Dados *Scopus*, os termos “resource based view” e “clothing”, surgindo três estudos relacionando ambas temáticas (ORDANINI, RUBERA, 2008; KAPELKO, OUDE LANSINK, 2014; CAO, BERKELEY; FINLAY, 2014). Ao pesquisar-se as palavras chaves “resource based view”, “clothing” e “strategy formulation” nenhuma ocorrência foi localizada. Portanto, considerando tais ponderações, entende-se que a temática oferece elementos potenciais que podem incrementar a geração de conhecimento para o setor e para a teoria, ampliando o número de pesquisas envolvendo a **VBR, o processo de formulação das estratégias e o setor de confecção do vestuário.**

Tratando-se da relevância do estudo empírico, acredita-se que a pesquisa contribuirá também para as indústrias, instigando administradores a repensarem as formulações das estratégias, bem como avaliando se estão sendo considerados os recursos tangíveis e intangíveis disponíveis na organização e, ainda, de que forma esses recursos podem ser alocados, combinados, modificados, podendo, assim, gerar vantagens competitivas para seus empreendimentos.

Quanto à justificativa do objeto de pesquisa, o setor têxtil e de confecção tem representatividade no país, considerando que, no ano de 2014, empregou 1,6 milhões de pessoas de forma direta, das quais 75% são mulheres (ABIT, 2015a). É o segundo maior empregador na indústria de transformação no país, representando 16,4% dos empregos e 5,7% do faturamento da indústria de transformação, o que denota sua importância econômica e social no contexto brasileiro (ABIT, 2015a).

Da mesma forma, o setor de confecções, expressa representatividade na cidade de Sarandi-RS e, de acordo com Padilha, Silva e Pedrozo (2006), a formação do polo de indústrias de confecção do vestuário data do início da década de 1980, foi impulsionada por uma crise na agricultura e pelo fechamento de um grande frigorífico da cidade. De acordo com os autores, esses eventos despertaram, entre os empresários e empreendedores locais, a vontade de buscar novas alternativas de desenvolvimento econômico para o município.

De acordo com a Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Sarandi (2015) a cidade conta com um total de 37 indústrias de confecção instaladas e em atividade,

entre as quais estão indústrias 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.

Na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico, abordando as principais teorias utilizadas para elaboração deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, será discutida a temática da competitividade e vantagem competitiva e, posteriormente, serão apresentados os principais conceitos de estratégia, buscando apresentar a construção do conceito, além de resgatar as escolas do pensamento estratégico. Após, evolui-se para as tipologias de estratégias, abordando as estratégias competitivas e cooperativas. Na sequência, apresenta-se a teoria VBR, para estruturá-la como alicerce do estudo, para o que foram resgatados autores clássicos e estudos recentes. Finalizando, apresenta-se uma sistematização da revisão da literatura.

2.1 Competitividade Organizacional e Estratégia

O conceito de competitividade, no entendimento de Mariotto (1991), tem forte inspiração no paradigma evolucionista de Darwin “origem das espécies”, segundo o qual, na luta pela existência frequente e recorrente, qualquer ser que conseguir variar, ainda que levemente, de algum modo benéfico para si mesmo diante das complexas condições de vida, terá uma chance melhor de sobreviver, sendo, assim, selecionado naturalmente.

Competitividade é a característica fundamental de entidades econômicas do ponto de vista da sua operação em um ambiente competitivo (BELYAEVA et al., 2016), sendo não somente crucial para o seu sucesso dentro do setor, mas, também, importante para a sua sobrevivência (RENKO; SUSTIC; ZABREG, 2011).

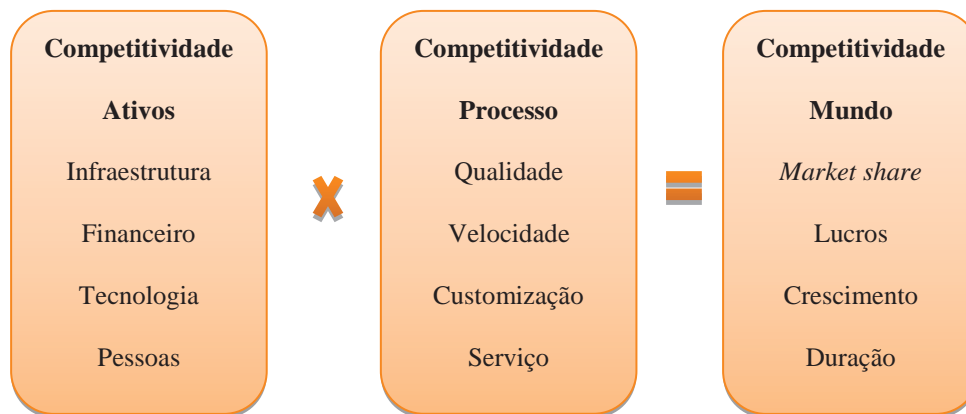
Coutinho e Ferraz (1994) definem competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Para Porter (1986), o grau de concorrência em uma indústria pode ser observado por meio das cinco forças competitivas básicas, sendo essas: entrantes potenciais, ameaça de substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Tais forças, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria. Assim como a rentabilidade, a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. Dessa forma, segundo Porter (1986), as organizações devem escolher uma forma de se posicionar dentro da indústria e enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e esse posicionamento é a estratégia escolhida para competir.

Para Man, Lau e Chan (2002), quando utiliza-se o conceito de competitividade é necessário considerar não somente *performance*, potencial ou ativos, mas também o processo, conforme demonstrado no *Framework* da Figura 1.

Figura 1- *Framework* competitividade



Fonte: Man, Lau e Chan (2002, p. 127).

A Figura 1 demonstra que a competitividade abrange os ativos, tais como infraestrutura, financeiro, tecnologia, pessoas e, também, processamento para a realização desses ativos com qualidade, velocidade, customização e serviço, a fim de que, dessa forma, seja atingida a *performance* desejada, gerando lucros, *marketshare*, crescimento em um considerável período.

Para explorar a competitividade, estratégias são formuladas e perseguidas. Resgatando, a palavra estratégia teve sua origem na área militar. Sun Tzu (2006), em seu livro *A Arte da Guerra* relata a turbulenta época dos Estados Guerreiros da China, há quase dois mil anos, bem como Maquiavel (2000), em seu livro *O príncipe*, publicado em 1515, utilizou de histórias e aprendizagens em situações de guerras e diplomáticas para relatar suas estratégias desenvolvidas.

Reforçando ainda, Ghemawat (2000) destaca que a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos. Segundo o autor, ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito continuaram a focalizar interpretações militares e a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial.

As estratégias são formuladas por organizações, a fim de alcançar uma posição mais favorável. Ao longo dos anos, um grande número de conceitos e técnicas foram propostos sobre como as organizações devem desenvolver uma estratégia adequada, sendo alguns desses conceitos e técnicas concentrados em combinar recursos da organização e habilidades com as

oportunidades e os riscos criados pelo seu ambiente externo; outros se concentram em recursos da organização e capacidades como condutores de vantagem competitiva (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995).

Para Grant (1991), a essência da formulação é projetar a estratégia que utiliza os recursos e as capacidades centrais da maneira mais eficaz possível.

Mintzberg et al. (2006) apresentaram cinco definições de estratégia, denominadas de 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, assim explicados:

- a) Plano: estratégias criadas antes das ações que serão aplicadas e desenvolvidas de forma consciente e propositalmente.
- b) Padrão: um padrão em uma corrente de ações, podendo ser proposital ou mesmo surgido sem projeção. Coerência em comportamento ao longo do tempo.
- c) Pretexto: manobra específica para superar o concorrente. Estratégia em forma de ameaça, ocorrida no processo de barganha.
- d) Posição: forma de localizar uma organização no ambiente/mercado.
- e) Perspectiva: seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Refere-se ao modo como a organização se percebe no mercado.

Para corroborar a ideia de que há diversas definições sobre estratégia, o Quadro 1 apresenta em ordem cronológica diversos autores que conceitaram estratégia ao longo do período de 68 anos.

Quadro 1 – Cronologia das definições de estratégia

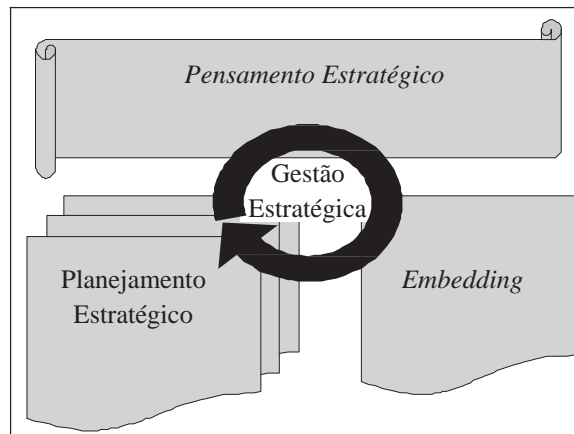
DATA	AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
1947	Von Neumann & Morgenstern	Uma série de ações de uma empresa que são decididas de acordo com a situação particular.
1954	Drucker	Análise do presente com vista a mudar a situação se for necessário. Incorporando isto será descoberto o que os próprios recursos são ou o que devem ser.
1962	Chandler	Determinação de metas básicas de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos.
1965	Ansoff	Regra para tomar decisões, determinadas por produto/mercado, crescimento vetor, vantagem competitiva e sinergia.
1968	Cannon	Estratégias de ação são as decisões direcionais que são necessários para alcançar o propósito competitivo da empresa.
1969	Learned, Christenson, Andrews, Guth	Padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas. Indicado para definir o negócio em que empresa está inserida ou é para estar e o tipo de empresa que é ou que tem que ser.
1971	Newman, Logan	Planos para o futuro que antecipam a mudança e iniciam a ação para tirar vantagens das oportunidades que são integradas nos conceitos ou missão da empresa.
1972	Schendel, Hatten	Metas e objetivos básicos da organização, os principais programas de ação escolhido para alcançar essas metas e objetivos, e o padrão de grandes alocações de recursos utilizados para relacionar a organização ao seu ambiente.
1973	Uyterhoeven, Ackerman, Rosenblum	Responsável pela direção e pela coesão da empresa, tendo várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria, estratégias exploradas, testes de consistência e finalmente, escolha estratégica.
1974	Ackoff	Preocupação com objetivos de longo alcance e as formas de perseguí-los que afetam o sistema como um todo.
1975	Paine & Naumes	Grandes ações específicas ou padrões de ações para a realização dos objetivos da empresa.
1975	McCarthy, Minichiello, Curran	Análise do ambiente e seleção de alternativas econômicas que corresponda aos recursos e aos objetivos da empresa com um risco comensurável com o lucro e viabilidade que as alternativas oferecem.
1976	Glueck	Plano unificado, abrangente e integrado projetado para assegurar os objetivos básicos da empresa que serão alcançados.
1977	McNichols	Incorporação realizada na formulação de políticas: compreende uma série de decisões que refletem a determinação da base, objetivos do negócio e a utilização de habilidades e recursos para atingir estes objetivos.
1977	Steiner, Miner	Forjamento de missões e objetivos da empresa, definição da organização à luz das forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para alcançar objetivos e garantir a sua boa execução, para que os fins e objetivos básicos sejam alcançados.
1979	Mintzberg	Força entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes em correntes de decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
1979	Schendel, Hofer	Fornecimento pistas direcionais para a organização que lhes permitam atingir os seus objetivos e, ao mesmo tempo, responder a oportunidades e ameaças em seu ambiente.
1981	Bethlem	Padrão de objetivos, propósitos ou metas e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definam em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou será.
1989	Shapiro	Estratégia competitiva, na prática, abrange uma grande variedade de tomadas de decisões estratégicas e táticas que vão desde o preço dos produtos até o investimento em instalações de produção e gastos com pesquisa e desenvolvimento.
1991	Grant	Jogo que a organização faz entre suas habilidades e recursos internos e os riscos criados pelo ambiente externo.
1991	Porter	Estratégia competitiva está relacionada com posicionamento da empresa, cujo aspecto central de sua formulação é analisar

		detalhadamente a concorrência a fim de identificar as características mais valiosas que possui e que seja capaz de diferenciá-la dos demais.
1994	Rumelt, Schendel e Teece	Direção que a organização deve seguir, incluindo questões de grande importância para a alta gerência.
1999	Day	Obtenção de vantagem competitiva enquanto diminui a erosão das atuais vantagens.
2001	Hambrick e Fredrickson	Conjunto integrado de escolhas que precisa englobar cinco elementos: arenas, veículos, diferenciais, preparação e lógica econômica.
2004	Markides	Escolha do que fazer e do que não fazer. Envolve tudo sobre como combinar essas opções em um sistema que cria o ajuste necessário entre o que o ambiente precisa e o que a empresa faz.
2007	Barney e Hesterly	Teoria que tem a empresa de como obter vantagens competitivas.
2007	Wright, Kroll e Parnell	Planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
2008	Hitt, Ireland e Hoskisson	Combinação de ações e compromissos, de forma coordenada e integrada, visando à exploração de competências essenciais e à obtenção de vantagem competitiva.
2015	Quayne et al.	Esboço de como um negócio pretende atingir seus objetivos.

Fonte: Adaptado de Bracker (1980, p. 220-222), Barbosa (2013, p.24 - 25) e Quayne et al. (2015).

A fim de compreender as fases da formulação da estratégia, Acur e Englyst (2006) sugerem o *framework* na Figura 2.

Figura 2-*Framework* sobre o processo de formulação da estratégia



Fonte: Acur e Englyst (2006, p. 79).

A Figura 2 compreende que as fases da formulação consistem no pensamento estratégico, planejamento estratégico e *embedding* (incorporação do ambiente e organização), considerando que todo o processo ocorre por meio da gestão estratégica.

Nesse sentido, Quayne et al. (2015) acreditam que 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.

Ao abordar o processo de formulação da estratégia, torna-se relevante mencionar os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) os quais afirmam emergir, a partir do pensamento estratégico, dez pontos de vista distintos, reflexos de práticas gerenciais, sendo que cada uma tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo dessa formulação. De acordo com os autores, as escolas do pensamento estratégico dividem-se em dois grupos:

- **Prescritivas:** preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas (Escola do Design, Planejamento e Posicionamento).

- **Descritivas:** consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias, preocupam-se com a descrição de como as estratégias são formuladas (Escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental).

A Escola da Configuração apresenta características prescritivas e descritivas, dessa forma, pode ser classificada por ambas.

As estratégias, também conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), podem ser de forma deliberada ou emergente, sendo deliberadas quando as intenções são plenamente realizadas; emergentes quando o padrão realizado não era exatamente o pretendido. Os autores afirmam que o ideal é misturar esses dois aspectos a fim de exercer controle, fomentando o aprendizado.

A relação das dez escolas com suas respectivas descrições e características encontram-se no Quadro 2, no qual cada uma é caracterizada por suas premissas, com intuito de facilitar a identificação dessas no processo de formulação da estratégia.

Quadro 2- Premissas das escolas do pensamento estratégico

ESCOLA	PREMISSAS	O QUE OBSERVAR
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado. • A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal. • O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal. • As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual. • O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. • Essas estratégias devem ser explícitas, assim, precisam ser mantidas simples. • Só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia simples. • Elaborada por uma pessoa. • Estratégia deliberada. • Informal. • Ambiente estático.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklist</i> e apoiada por técnicas. • A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. • As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal. • Controle.
POSICIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. • O mercado (o contexto) é econômico e competitivo. • O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos. • Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções. • As estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. A estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantificável. • Cinco forças competitivas. • Matriz BCG. • Estratégias genéricas.
EMPREENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização. • O processo de formulação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder. • O líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. • A visão estratégica é maleável, e a estratégia empreendedora tenta ser deliberada e emergente. • A organização é, igualmente, maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder. • A estratégia empreendedora tenta assumir a forma de nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder como único. • Visão. • Maleável.
COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação da estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista; • As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas, que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. • Essas informações fluem por todos os tipos de filtros antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos, ou são 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conhecimento. • Processo mental. • Processamento de

	<p>meramente interpretações de um mundo que existe em termos do como é percebido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar, quando realizadas ficam, consideravelmente, abaixo do ponto ótimo e são difíceis de mudar quando não são mais viáveis. 	<p>informações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Racionalidades. • Mente do estrategista.
APRENDIZADO	<ul style="list-style-type: none"> • A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação se tornem indistinguíveis. • É o sistema coletivo que aprende, há muitos estrategistas potenciais. • Este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. • O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. • As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado e talvez como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia emergente e deliberada. • Formulação e implementação ao mesmo tempo.
PODER	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como comportamento da organização em seu ambiente externo. • As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. • O poder micro vê a formulação de estratégia como interação, por meio de persuasão, barganha, confronto direto, jogos políticos. • O poder macro vê a organização como promotora de seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras, bem como de estratégias coletivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação. • Influência política. • Estratégias cooperativas.
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. • Um indivíduo adquire as crenças por intermédio dos processos de aculturação ou de socialização. • Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura. • A estratégia assume a forma de uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas, refletindo nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. A estratégia é mais bem descrita como deliberada. • A cultura não encoraja tanto as mudanças estratégicas, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognição coletiva. • Resistência a mudanças.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. • Durante período de formulação organização molda-se ao ambiente, depois torna-se incapaz de reagir a ele. • Sobrevivência depende das escolhas iniciais, feitas no período de formulação. • Liderança torna-se incapaz de influenciar o desempenho da organização. • As organizações sobreviventes aglomeram-se em nichos ecológicos distintos, compartilhando informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agente central. • Reação. • Tudo depende.

<p style="text-align: center;">CONFIGURAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características. • Os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação. • Os estados sucessivos entre configuração e transformação podem se ordenar ao longo do tempo e com sequências padronizadas. • A chave da administração estratégica é sustentar a estabilidade, reconhecendo, periodicamente, a necessidade de transformação. • O processo de formulação de estratégia pode ser de concepção conceitual ou de planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou respondendo às forças do ambiente. • As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou de padrões, posições ou perspectivas, cada um a seu tempo e adequado à sua situação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve estados da organização e do contexto que o cerca. • Contexto. • Mudanças.
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

As escolas do pensamento estratégico fornecem um aparato para a compreensão do processo de formulação da estratégia, por meio desses dez diferentes pontos de vista, e por suas premissas, é possível identificar características adotadas pelas organizações.

Tratando da temática da formulação de estratégias e de como essas norteiam as organizações, na próxima seção, serão abordadas algumas tipologias de estratégias utilizadas pelas organizações.

2.2 Tipologias de Estratégia

2.2.1 Estratégias Competitivas

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, sendo que uma empresa obtém essa vantagem ao implementar uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

De acordo com Costa (2007), quando dois ou mais fornecedores disputam o mesmo público-alvo ou o mesmo mercado, algumas estratégias competitivas são adotadas formalmente, isso se define como aquilo que um fornecedor decide fazer para que seus clientes percebam alguma distinção, fazendo com que esses fornecedores mereçam, então, a preferência desse público. Para Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla a qual define o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser suas metas e quais políticas são necessárias para alcançá-las. No entendimento de Mintzberg et al. (2006), estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar.

Dessa forma, percebe-se que a estratégia é um mecanismo importante para a sustentação e ampliação da vantagem competitiva. De acordo com Quayne et al. (2015), a vantagem competitiva é a essência da estratégia. A vantagem de uma determinada empresa é a pedra angular de seu sucesso no negócio, é, também, específica para cada empreendimento e essa especificidade é, particularmente, valorizada por parte dos consumidores (RENKO; SUSTIC; ZABREG, 2011). Para obter uma vantagem competitiva ou um valor agregado superior ao das rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferente delas no dia a dia (GHEMAWAT, 2000).

Para Barney e Hesterly (2011), a empresa tem vantagem competitiva ao passo que é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes, podendo tal vantagem ser temporária ou sustentável. As estratégias temporárias duram pouco tempo, enquanto as sustentáveis tendem a durar mais, conforme Figura 3.

Figura 3 - Vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora com base em Barney e Hesterly (2011).

Barney (1991) entende vantagem competitiva como a implementação de uma estratégia de criação de valor que não seja, simultaneamente, implementada por qualquer concorrente atual ou potencial, definindo-se como VCS quando, além de não estar sendo implementada pelos concorrentes, esses ainda forem incapazes de duplicar os benefícios da estratégia implementada. Dessa forma, segundo o autor o conceito de sustentável não está ligado ao tempo de duração.

A VCS deriva de recursos e capacidades da firma para controlar os recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis; esses recursos e capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis (BARNEY, 2002). Nesse sentido, Kretzer e Menezes (2006) afirmam que a VCS reúne as 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.

No Quadro 3, são apresentados os principais tipos de estratégias competitivas, bem como seus objetivos e uma breve descrição da forma como ocorrem.

Quadro 3 – Estratégias competitivas

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	Produção 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	Produção 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 a 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 a 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	Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal.
		Diversificação não relacionada	Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal.

Fonte: Elaborado por Padilha, Gallon e Mattos (2012) com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Mintzberg et al. (2006), Porter (1989), Merlo, Lukas e Whitwell (2012), Fuchs e Diamantopoulos (2010), Nandakumar, Ghobadian e O'Regan (2011), Chena e Chang (2012), Liu e Hsu (2011).

De acordo com o Quadro 3, as estratégias competitivas podem ocorrer a partir do nível do negócio ou corporativo. A partir dessa definição, opta-se por qual estratégia melhor representará e auxiliará a organização para o desenvolvimento de suas atividades e para o alcance de suas metas. Além das estratégias competitivas, há as estratégias cooperativas, que na construção de alianças com demais organizações, busca fortalecer a competitividade da empresa.

2.2.2 Estratégias Cooperativas

Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008) sugerem que um dos motivos que leva as empresas a cooperarem entre si é o fato de notar a cooperação como estratégia de permanência nos negócios. Nesse contexto, a cooperação surge como alternativa para superar as limitações de competências individuais das empresas. De acordo com Wilkinson e Young (2002), entidades que incorporam estratégias de cooperação, ou seja, as que incluem alguma preocupação com os resultados das outras partes envolvidas são mais propensas a sobreviverem no sistema no longo prazo.

Segundo Dagnino e Padula (2002), a cooperação surge como uma alternativa estratégica à competição, por se tratar de uma intenção que envolve o desenvolvimento de uma vantagem colaborativa. Para os autores, a disseminação da perspectiva cooperativa mudou a visão do mundo dos negócios, originando uma rede de interdependência estratégica entre as empresas que perseguem interesses convergentes e benefícios mútuos.

A cooperação pode ser 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).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que, quando uma empresa adota uma estratégia de cooperação, ela está se juntando a outra firma no intuito de atingir um objetivo em comum. Para os autores, as estratégias de cooperação se dividem em estratégias de cooperação em nível de negócios, nível corporativo, internacional e de redes, sendo que as alianças são o principal tipo de estratégia de cooperação.

No Quadro 4, são descritos os tipos de estratégias cooperativas, bem como seus objetivos e uma breve descrição da forma como ocorrem essas relações.

Quadro 4– Estratégias cooperativas

ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS			
ESTRATÉGIA	OBJETIVO	TIPOS	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL DE NEGÓCIOS	A empresa junta suas capacitações e recursos com um ou mais parceiros para criar vantagens competitivas que sozinha não conseguiria, em mercado de produtos distintos	Alianças estratégicas complementares	As empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas.
		Estratégia de reação à concorrência	Utiliza alianças estratégicas para atacar e reagir a 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		

Fonte: Elaborado por Padilha, Gallon e Mattos (2012) com base em Amato Neto (2000), Farias e Ramos (2009), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Kanter (1997), Mintzberg et al. (2006), Motta (1995), Zawislak (2002).

De acordo com Eisenhardt e Schoonhoven (1996), as alianças estratégicas se formam quando as empresas estão em posições vulneráveis, seja por estarem competindo em indústrias emergentes ou estarem altamente competitivas ou, ainda, porque estão tentando estratégias técnicas pioneiras. Os autores também acreditam que as alianças se formam quando as empresas estão em fortes posições sociais, que são lideradas por equipes de gestão com experiências e bem-conectadas.

Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247) afirmam que “aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”. Mintzberg et al. (2006) explicam que as alianças garantem às empresas uma oportunidade única para alavancar suas forças com a ajuda dos parceiros.

A gestão eficaz da aliança começa na seleção do parceiro certo. Além disso, as alianças devem ser gerenciadas para construir o capital social e o conhecimento e, também, para maximizar a cooperação entre os parceiros, deve ser desenvolvida uma relação baseada na confiança (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Portanto, conclui-se que a gestão de alianças é fundamental na busca por vantagem competitiva e criação de valor.

No estudo realizado por Bengtsson e Kock (2000) em indústrias, os pesquisadores descrevem que os principais benefícios da cooperação são o custo para o desenvolvimento de novos produtos dividido entre as empresas e a contribuição da competência essencial de cada empresa. Na pesquisa desenvolvida por Hope et al. (2014), foram identificados como benefícios trazidos pelas parcerias entre empresas os seguintes itens: melhorias nos processos de produção, redução de custos, construção da marca, socialização com melhores práticas, utilização de verba pública para o desenvolvimento de pesquisas e, principalmente, o reconhecimento como fator de desenvolvimento para as empresas.

Na seção seguinte, apresenta-se a temática da VBR, teoria norteadora desta pesquisa. Ponderando os objetivos do estudo: identificar os recursos e esclarecer se esses são considerados no processo de formulação das estratégias, buscou-se apresentar uma abordagem teórica acerca de tais conceitos.

2.3 Visão Baseada em Recursos

A VBR é concebida a partir dos trabalhos de Penrose (1959), na obra *The theory of the firm growth*, e de Schumpeter (1934), na obra *The theory of economic development*, nos quais é discutido o comportamento heterogêneo das empresas e seus resultados. Nesse período, questionava-se como empresas atuantes em um mesmo setor, pertencentes a um mesmo ambiente, com as mesmas condições, poderiam atingir *performance* diferentes.

Posteriormente, a questão dos recursos foi abordada por Wernerfelt (1984), abrindo de fato essa discussão. Alguns anos depois, Barney (1986a, 1986b) iniciou seus estudos realizando um aprofundamento sobre a VBR, o qual foi intensificado na década de 1990, do que se desenvolveu o modelo VRIO como principal ferramenta. Assim, tornou-se o autor mais influente da temática em questão. Por esse motivo, Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) afirmam que o desenvolvimento principal da VBR ocorreu entre 1984 e meados de 1990. Ao longo dos últimos vinte anos, a VBR atingiu uma posição preeminente na pesquisa em estratégia (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; JENSEN; COBBS; TURNER, 2016).

Nesse contexto, Barney, Wright e Ketchen (2001) avaliaram a perspectiva da VBR diante de cinco campos de estudo, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5- Áreas de pesquisa da VBR

Gestão de Recursos Humanos	Finanças e Economia	Empreendedorismo	Marketing	Negócios Internacionais
<p>A VBR tem feito importantes contribuições para essa área, sua ênfase nas pessoas como estratégia; é importante para o sucesso de uma empresa; considera-se que as práticas de gestão de recursos humanos podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável.</p>	<p>Historicamente, há ligação entre as disciplinas de estratégia e economia, porém, os autores sugerem que o uso da VBR em economia tem sido limitado pelos problemas de ambiguidade casual, tautologia, e heterogeneidade da firma, mas consideram que a VBR pode explicar uma série de diferentes questões econômicas.</p>	<p>A VBR pode, teoricamente, informar e ampliar a investigação em curso sobre empreendedorismo, as oportunidades empresariais emergem quando certos indivíduos têm <i>insights</i>, que outros não têm, sobre o valor dos recursos. Ainda conforme o autor, agilidade empresarial e conhecimento empresarial e capacidade de coordenar os recursos são vistos como recursos em seu próprio direito.</p>	<p>Estudiosos de marketing têm dedicado pouca atenção à VBR. O autor sugere que a pesquisa VBR precisa identificar precisamente como gerar valor para o cliente na forma de atributos específicos, benefícios, atitudes e efeitos de rede destinada, gerada e sustentada. Além disso, considera que a pesquisa de marketing deve abordar como mudar meios e capacidades baseadas no mercado.</p>	<p>As áreas de alianças estratégicas, empreendedorismo internacional e estratégias de mercados emergentes foram impulsionadas pela VBR. Pesquisas recentes a partir da VBR põem em dúvida a teoria do estágio de internacionalização, sugerindo que as novas e as pequenas empresas podem possuir vantagens de recursos que permitem mais cedo o sucesso de internacionalização. Ainda entende o autor, quanto aos mercados emergentes, que a investigação tem sido que a VBR desempenha importante papel, sugerindo que as empresas locais estão interessadas em usar alianças com estrangeiros para adquirir vantagens sobre seus rivais domésticos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Barney, Wright e Ketchen (2001).

O Quadro 5 apresenta possibilidades de análises em diferentes campos de pesquisa a partir da VBR, demonstrando, dessa forma, a abrangência que essa teoria permite para que pesquisas sejam desenvolvidas. Sendo assim, confirmando a viabilidade de realizar o estudo proposto.

Wernerfelt (1984) realizou um estudo com objetivo de desenvolver algumas ferramentas econômicas para analisar a posição do recurso de uma empresa e de olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por essa análise, explicando, em especial, a relação entre rentabilidade e recursos, bem como as formas de gerir a posição dos recursos da empresa ao longo do tempo.

Nesse aspecto, Amit e Shoemaker (1993) mencionam que o desafio para os gestores é identificar, desenvolver, proteger e implantar recursos e capacidades de forma que forneça à empresa uma VCS e, desse modo, um retorno superior na capital.

Portanto, a VBR entende as empresas como um grupo diversificado de capacidades e ativos físicos e intangíveis, não há duas empresas iguais porque essas não possuem as mesmas experiências, não adquirem o mesmo ativo e as mesmas habilidades ou mesmo constroem culturas organizacionais idênticas (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Autores como Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p.9) entendem que a VBR é:

Uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes. Apesar de o foco analítico ser interno às organizações, a noção de ambiente é igualmente importante no âmbito da VBR.

O Quadro 6 apresenta, por meio de uma sequência cronológica, os principais autores e suas contribuições para a construção da VBR.

Quadro 6- Contribuições para VBR

DATA	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
1959	Penrose	Teorizou sobre como os recursos de uma empresa influenciam o seu crescimento; em particular, o crescimento é limitado quando os recursos são inadequados.
1982	Lippam e Rumelt	Explanou sobre os conceitos de inimitabilidade e ambiguidade causal; esses conceitos tornaram-se elementos essenciais do VBR.
1984	Wernerfelt	Enfatizou o valor de se concentrar nos recursos das empresas, ao invés de em seus produtos; cunhou o termo VBR.
1986	Barney	Teorizou sobre como a cultura organizacional pode ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável.
1989	Dierickx& Cool	Desenvolveram a noção de que os recursos são especialmente úteis quando não há substitutos eficazes.
1991	Barney	Desenvolveu e apresentou os princípios fundamentais da VBR: apresentou definição detalhada dos recursos; articulou um conjunto completo de características que fazem um recurso ser fonte potencial de vantagem

		competitiva.
1991	Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland	Destacou o valor dos recursos e a sinergia entre os recursos e o contexto de diversificação.
1991	Castanias&Helfat	Caracterizou os CEOs como recursos da firma que possuem diferentes quantidades e qualidades de modo geral, específicas da indústria, e habilidades específicas da empresa.
1991	Fiol	Identidade organizacional proposta como uma competência essencial, levando à vantagem competitiva.
1991	Conner	Justapôs a VBR com a economia da OI, a fim de demonstrar que a VBR estava se desenvolvendo como uma nova teoria da empresa.
1992	MahoneyePandian	Delinearam ainda mais a VBR, relacionando-a com competências distintas, economia organizacional e teoria sobre OI.
1992	Kogut e Zander	Introduziram o conceito de capacidades combinatórias, enfatizando a importância do conhecimento como recurso.
1993	Amit e Schoemaker	Dividiram a construção global de recursos em recursos e capacidades.
1993	Petraff	Delineou em que condições a vantagem competitiva existe.
1995	Hart	Introduziu e desenvolveu o conceito da Visão baseada em recursos naturais.
1996	Grant	Articulou a visão baseada em conhecimento.
1996	Miller e Shamsie	Testaram os recursos- <i>performance</i> ligado diretamente aos recursos.
1996	Conner e Prahalad	Identificaram situações em que a aplicação de argumentos baseados em oportunismo e argumentos baseados no conhecimento podem levar a previsões opostas sobre a atividade econômica da empresa.
1997	Oliver	Teorizou sobre como a VBR e a teoria Institucional podem, juntas, explicar vantagem competitiva sustentável.
1997	Teece, Pisano e Schuen	A partir das ideias da VBR, introduziram o conceito de capacidades dinâmicas; em particular, explicaram vantagem competitiva como decorrente dos ativos, processos e caminhos evolutivos.
1999	Coff	Iniciou discussão de como o excesso de lucros derivados dos recursos pode ser apropriado para vários parceiros.
1999	Combs e Ketchen	Examinaram como conciliar previsões concorrentes da VBR e da economia organizacional sobre a escolha da forma organizacional.
2001	Alvarez e Busenitz	Explicaram as contribuições da VBR para pesquisa em empreendedorismo e articularam contribuições adicionais que poderiam ser feitas.
2001	Priem e Buler; Barney	Debateram a utilidade da VBR como teoria estratégica e organizacional.
2001	Wright, Dunford e Snell	Explicaram as contribuições da TBR para pesquisas de recursos em gestão humana e articularam mais contribuições que poderiam ser feitas.
2001	Barney, Wright e Ketchen	Identificaram o impacto da VBR e relataram áreas temáticas.
2001	Makadok e Barney	Construíram a teoria sobre informações das empresas para enfatizar como essas tentam adquirir recursos escassos.
2001	Makadok	Sintetizou ideias sobre o excesso de lucros oferecidos pela VBR e teoria das capacidades dinâmicas.
2003	Lippman e Rumelt	Iniciaram discussão sobre as microfundações da VBR por meio da introdução de uma perspectiva de pagamentos.
2003	Ireland, Hitt e Sirmon	Introduziram o empreendedorismo estratégico, reconhecendo os recursos necessários para explorar as oportunidades de crescimento, a fim de criar e sustentar uma vantagem competitiva.
2003	Winter	Introduziu e explicou o conceito de ordem superior de capacidades.
2005	Gavetti	Construiu teoria sobre as microfundações das capacidades dinâmicas, enfatizando os papéis de cognição e hierarquia.
2005	Foss e Foss	Construíram conceito entre VBR e teoria de direitos de propriedade.
2007	Teece	Especificaram a natureza dos microfundamentos e das capacidades necessárias para sustentar uma performance superior da empresa numa economia com rápida inovação, fontes de invenção globalmente dispersas, inovação e capacidade de produção.
2007	Simon, Hitt e Ireland	Construíram a teoria sobre os processos pouco explorados (ou seja, a "Caixa preta") que se encontram entre os recursos de um lado e a rentabilidade superior de outro.

2007	Armstrong e Shimizu	Avaliaram e criticaram os métodos de pesquisa utilizados nas perguntas baseadas em recursos.
2008	Crook, Ketchen e Todd	Utilizaram a meta-análise para estabelecer que os recursos estratégicos explicam uma porção significativa da variação no desempenho em toda evidência existente.
2010	Kraaijenbrink, Spender e Groen	Consideraram os méritos proeminentes das críticas da VBR.
2016	Kellermanns et al.	A VBR é uma das perspectivas mais influentes nas ciências organizacionais, vista como um elemento relevante do pensamento estratégico das empresas.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Barney, Ketchen Jr, Wright (2011, p.1301-1302) e Kellermanns et al. (2016).

Adicionalmente a essas ponderações, os estudos de Newbert (2008) relacionados à VBR, apontam alguns elementos que os estudiosos da teoria defendem, a saber:

- a) se uma empresa possui e explora recursos e capacidades que são valiosos e raros, irá alcançar uma vantagem competitiva;
- b) se esses recursos e capacidades também são ambos inimitáveis e não substituíveis, a empresa vai sustentar essa vantagem;
- c) a realização de tais vantagens permitirá à empresa melhorar em curto prazo e aumentar seu desempenho no longo prazo.

Dessa forma, nota-se que esses elementos partem da "abordagem dos recursos heterogêneos". Para Newbert (2008), um recurso específico, ou uma capacidade, pode ser valioso, raro, inimitável, e/ou não substituível, de modo que, em seguida, a quantidade desse recurso ou capacidade tida por uma empresa pode ser correlacionada com a sua vantagem ou como o seu desempenho competitivo.

Wernerfelt (1984) entende por recurso qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza da empresa, podendo esse ser tangível e intangível. Exemplos de recursos segundo o autor são: nomes de marca, conhecimento, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, entre outros. Amit e Shoemaker (1993) consideram os recursos da firma como estoques de fatores disponíveis que pertencem ou são controladas pela empresa, sendo ainda os recursos convertidos em produtos ou serviços.

Helfet e Peteraf (2003) afirmam que um recurso refere-se a um ativo ou insumo à produção que uma organização tem, controla ou ao qual tenha acesso de maneira semipermanente; quanto à capacidade organizacional, refere-se à capacidade de uma organização de realizar uma série de tarefas, utilizando recursos com o propósito de alcançar determinado resultado final.

Já Barney e Hesterly (2011) entendem que os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e

implementar estratégias; que as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem que a empresa aproveite outros recursos que controla, ou seja, as capacidades sozinhas não admitem que uma empresa crie e implemente estratégias, mas, sim, que utilize outros recursos para tal.

De acordo com Barney (1991), os recursos podem ser classificados em três categorias: **capital físico**, que inclui tecnologia, planta, equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria prima; **capital humano**, incluindo treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relações, *insights* individuais de gestores e trabalhadores da firma; e, finalmente, o **capital organizacional**, incorporando a estrutura, o planejamento formal e o informal, o controle e o sistema de coordenação.

Nesse aspecto, o Quadro 7 sintetiza a classificação dos recursos quanto às perspectivas tangíveis e intangíveis, apresentando exemplos para facilitar a identificação desses. Lembrando que a VBR reconhece que a empresa pode criar ou comprar os seus recursos (BOWMAN; TOMS, 2010).

Quadro 7 – Classificação dos recursos

Recursos	
Tangíveis	Intangíveis
Maquinário	Marca
Capital	Conhecimento
Tecnologia	Emprego de pessoal qualificado
Planta	Contatos comerciais
Localização geográfica	Procedimentos eficientes
Acesso à matéria-prima	Treinamento
	Experiência
	Relações
	<i>Insights</i>
	Planejamento
	Controle
	Sistema de Coordenação
	Reputação do produto
	Cultura organizacional
	Percepção de qualidade do serviço

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wernerfelt (1984), Barney e Hesterly (2011; Barney (1991) e Pearson, Pitfield e Ryley (2015).

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 e Alves (2008) também mencionam que os recursos, teoricamente, mais interessantes são aqueles mais difíceis de mensurar e identificar, ou seja, os recursos intangíveis. Em estudos recentes, Hitt, Xu e Carnes (2016)

afirmaram que os recursos intangíveis apresentam maior probabilidade de produzir uma vantagem competitiva porque seu valor é mais difícil de imitar e sua função de substituir.

No caso dos ativos intangíveis no setor têxtil e de confecções, os resultados do estudo de Kapelko e Oude Lansink (2014) mostram que os ativos intangíveis exercem uma relação positiva com a eficiência técnica das empresas têxteis e de vestuário.

Conforme Barney (1991), a VBR é diretamente ligada ao ambiente interno da empresa, ou seja, o modelo considera as características da firma de acordo com as forças e fraquezas para compreender sua *performance*.

A VBR ainda assume dois pressupostos em análises de vantagem competitiva, sendo o primeiro a heterogeneidade das firmas no que diz respeito aos recursos estratégicos que controlam, e o segundo o fato de assumir que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas (BARNEY, 1991). A VBR examina as implicações desses dois pressupostos para analisar as fontes de VCS

Helfat e Peteraf (2003) também afirmam que a VBR fornece uma explicação da heterogeneidade competitiva baseada na premissa de que os concorrentes mais próximos diferem em seus recursos e capacidades de maneiras importantes e duráveis e essas diferenças afetam a vantagem e a desvantagem competitiva.

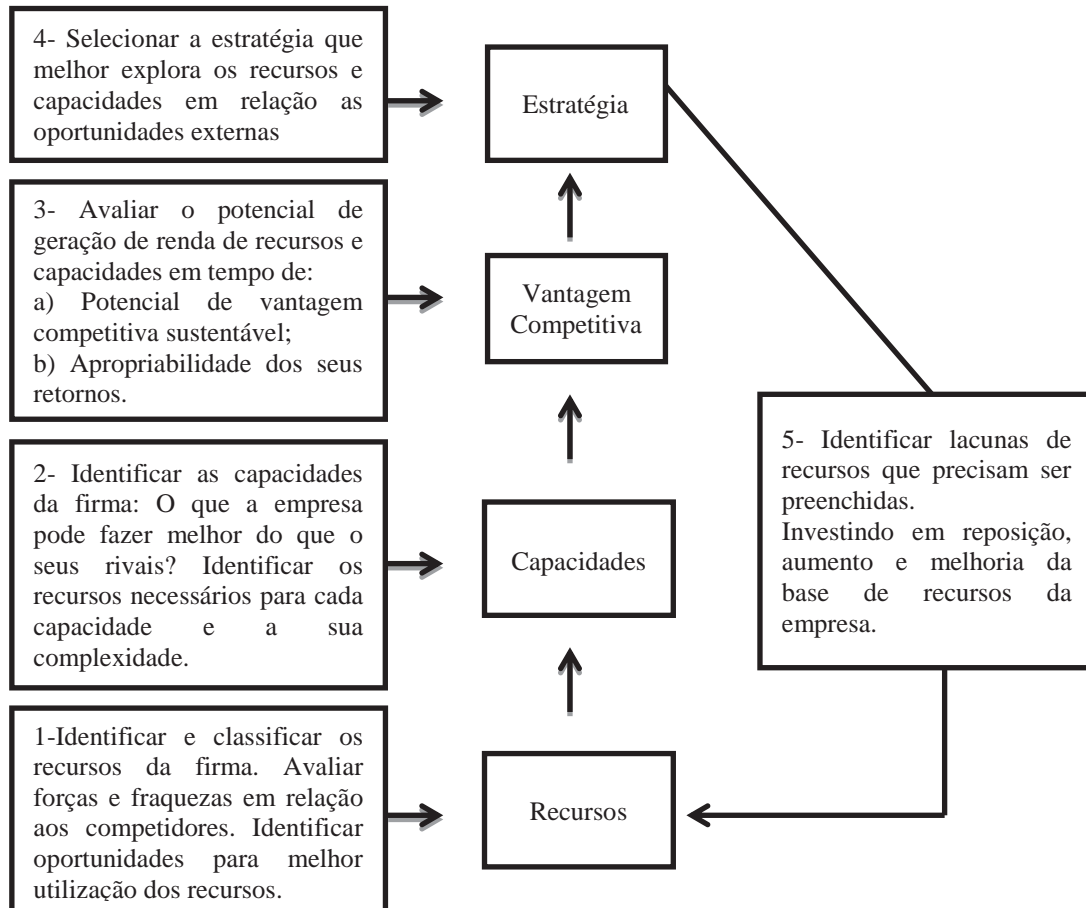
Autores como Hitt, Xu e Carnes (2016) afirmaram que a VBR é um paradigma dominante na gestão estratégica e que continua tornando-se cada vez mais popular em campos adjacentes e complementares, tais como gerenciamento de operações, marketing, gestão de recursos humanos e empreendedorismo.

De acordo com Kretzer e Menezes (2006), a abordagem da VBR considera as competências, as capacidades e as habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas no longo prazo. O objetivo principal, segundo os autores, é explicar a criação, a manutenção e a renovação dessa vantagem no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos).

Nesse aspecto, as capacidades referem-se à habilidade da firma em desenvolver os recursos, combiná-los e utilizá-los nos processos organizacionais para atingir o efeito desejado (AMIT; SHOEMAKER, 1993). Para Grant (1991), as capacidades de uma empresa representam o que ela pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos. Ainda, de acordo com o autor, criar capacidades envolve padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre essas e outros recursos, tais capacidades organizacionais diferem na sua complexidade e podem derivar da contribuição de um único recurso.

Considerando como elementos centrais os recursos e as capacidades da firma, Grant (1991) propõe um *framework* sobre a formulação da estratégia, que é apresentado na Figura 4.

Figura 4- VBR e a formulação da estratégia



Fonte: Grant (1991, p. 115).

Grant (1991) aponta cinco etapas para a realização do processo de formulação da estratégia a partir da VBR, o qual se efetivaria por meio da análise dos recursos da empresa, da avaliação das capacidades, da análise do potencial de obtenção de lucro desses recursos e das capacidades, da seleção de uma estratégia, da ampliação e do aprimoramento do fundo dos recursos e capacidades da empresa, gerando, dessa forma, vantagem competitiva para a organização.

A VBR também pode ser relacionada ao tema da formulação de estratégia, compreendendo-a sobre a perspectiva das escolas cultural e aprendizado, uma vez que Mintzberg et al. (2006) relaciona a combinação dessas escolas com a formação da estratégia da VBR.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a primeira linha de defesa para uma vantagem baseada em recursos é impedir a imitação e, talvez, a melhor proteção seja proporcionada por relacionamentos intangíveis, sistemas, habilidades e conhecimentos e isso remete à cultura.

Na escola do aprendizado, o ambiente externo perde o papel dominante que desempenha nas descritivas e passa ser visto como uma tela de fundo para o modo como as organizações administram seus recursos internos, sendo que o principal desafio para a estratégia é descobrir que grupo de recursos promove a vantagem sustentável (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Porém, segundo os autores, em um ambiente dinâmico, a sustentação dessa vantagem requer combinação, organização e reorganização dos recursos. Realizar isso de forma eficaz depende do aprendizado.

2.3.1 Modelo VRIO

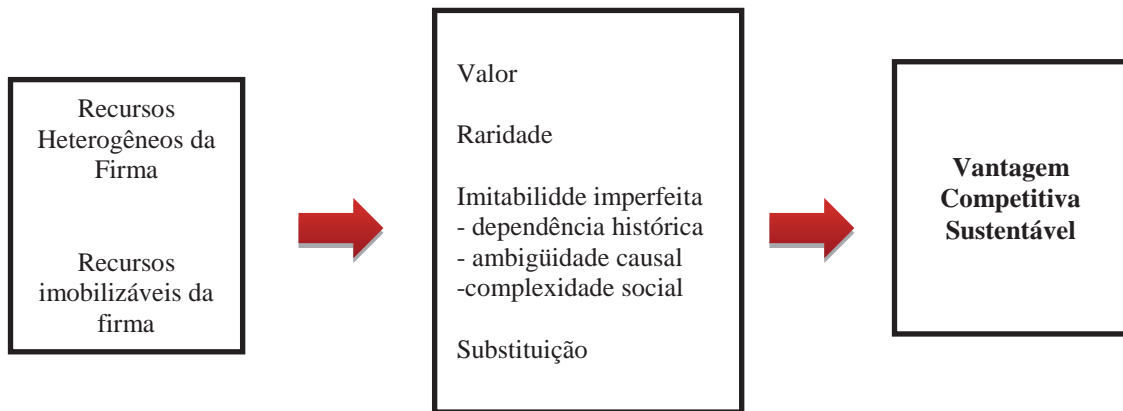
De acordo com Barney (1991) nem todos os recursos de uma firma possuem potencial de VCS. Para atingir esse nível, é necessário que os recursos apresentem quatro atributos: deve ser **valioso**, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças; deve ser **raro** entre a concorrência atual; deve ser **imperfeitamente imitável** e **não pode haver substitutos** estrategicamente equivalentes para esses. Esses atributos dos recursos das firmas, conforme o autor, podem ser entendidos como indicadores empíricos de como os recursos são heterogêneos e imóveis, ou seja, o quão úteis são para gerar VCS.

Essa análise foi, primeiramente, denominada por Barney (1991) como 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 Figura 5 trata do *framework* sugerido por Barney (1991) que pode ser aplicado na análise do potencial de uma ampla gama de recursos da firma como fonte para uma VCS.

Figura 5- Vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p. 112).

Os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). Já para Collis e Montgomery (2008) os recursos de valor podem assumir uma variedade de formas, podendo ser físicos ou intangíveis, ou ainda pode ser uma capacitação organizacional inserida nas rotinas, nos processos e na cultura.

Para Barney (1991), uma empresa desfruta de uma vantagem competitiva quando está colocando em prática uma estratégia que cria valor e que não esteja sendo posta em exercício ao mesmo tempo por uma grande quantidade de outras empresas. Para o autor, se o conjunto específico de recursos da empresa não for raro, então uma grande quantidade de empresas será capaz de conceber e colocar em prática as estratégias em questão, que não serão uma fonte de vantagem competitiva, apesar de os recursos serem valiosos.

De acordo com Collis e Montgomery (2008), a impossibilidade de imitação encontra-se no âmago da geração de valor, pois limita a concorrência. Assim, segundo os autores, se o recurso não permitir imitações maiores, provavelmente, qualquer fluxo de lucros que ocorra, será sustentável.

Acrescentando, Pereira e Forte (2008) entendem que a escassez de recursos é um fator competitivo importante, pois se todas as firmas possuem acesso aos mesmos recursos, obterão as mesmas vantagens competitivas. Assim, os autores defendem que se um ativo possui valor e não é de difícil aquisição, logo se torna pré-requisito para toda a concorrência, deixando de ser um recurso com potencial para gerar vantagem competitiva.

Quanto ao último requisito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele.

Nesse sentido, Barney (1991) aponta que a possibilidade de substituição pode ter pelo menos duas formas: primeiro, apesar de talvez não ser possível uma empresa imitar, exatamente, os recursos de outra, ela poderá substituir um recurso semelhante que a permita conceber e colocar em prática as mesmas estratégias; segundo, recursos muito diferentes da empresa também poderão ser substitutos estratégicos.

Para realizar essa análise interna, a partir do modelo VRIO, são feitos os questionamentos que estão disponibilizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Modelo VRIO

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

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 61).

Segundo a proposta de Barney e Hesterly (2011), a análise do Quadro 8 se dá a partir das respostas atingidas em cada questionamento de cada categoria do modelo VRIO, sendo possível compreender quais as implicações competitivas que os recursos analisados proporcionam para a firma, de acordo com a classificação exposta no Quadro 9.

Quadro 9 - Análise modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↑	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 72).

De acordo com o Quadro 9, se o recurso for apenas valioso e não explorado pela organização implicará numa desvantagem competitiva, já, quando for valioso e explorado, apenas proporcionará uma paridade em comparação aos seus concorrentes. Quando o recurso ou capacidade for valioso, raro e explorado trará uma vantagem competitiva, e apenas será possível atingir uma VCS, quando a resposta a todos os questionamentos do modelo VRIO forem positivas.

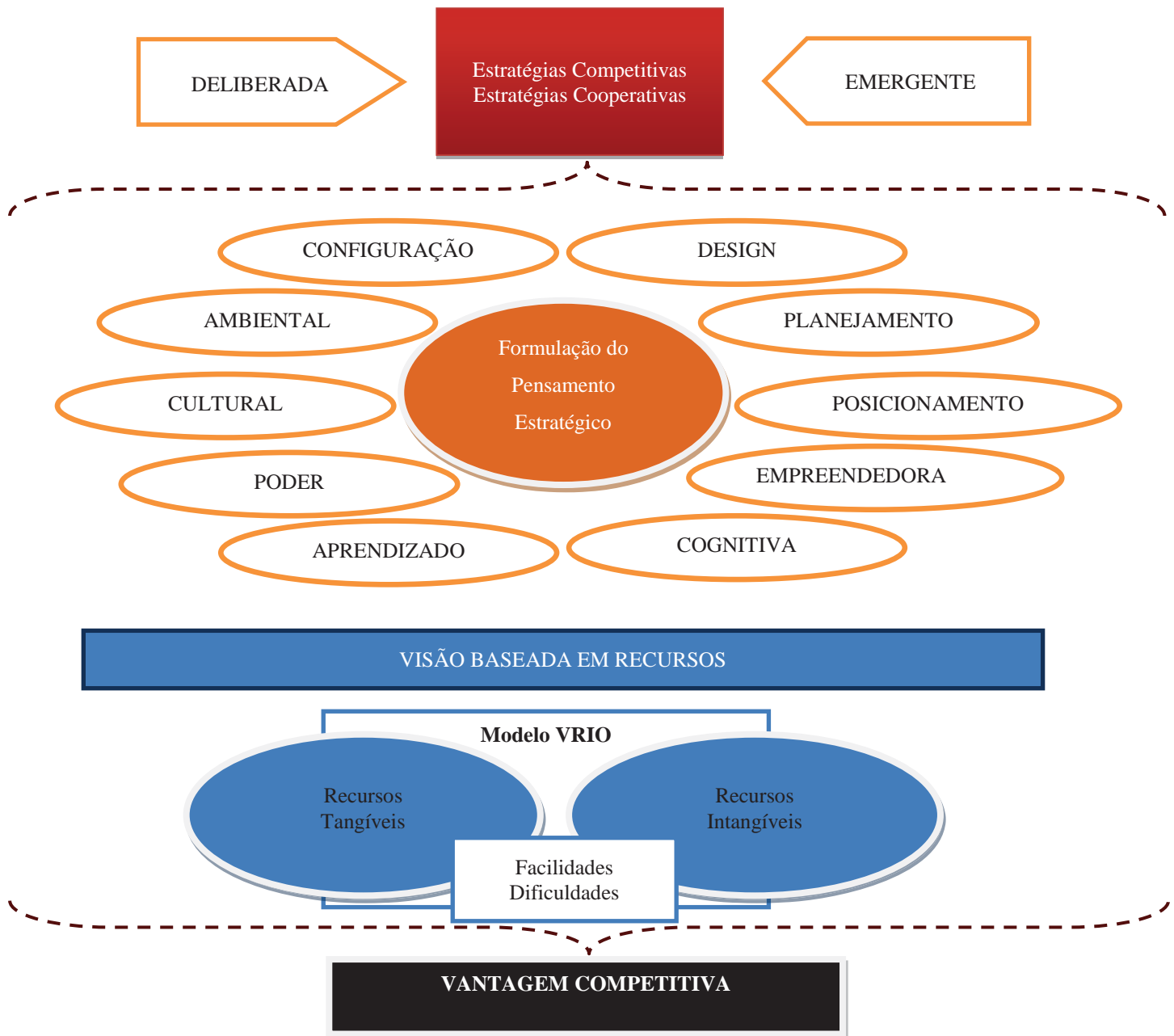
Os estudos de Knott (2015) têm implicações para os gestores e consultores que utilizam o modelo VRIO e a VBR, suportando a ideia de que o VRIO fornece orientações úteis, destacando questões concorrenciais e dinâmicas competitivas. Nesse sentido, para o autor, mais gestores poderiam usar indicadores do modelo VRIO, porém o estudo ainda sugere, também, que há deficiências na aplicação por não especialistas, limitando seu valor. Dessa forma, o autor salienta ainda que os usuários necessitam de orientação quanto aos tipos de atributos que devem avaliar como recursos e, na ausência de orientação, pode-se avaliar os resultados ou estratégias como recursos, levando a um raciocínio circular e equivocado.

2.4 Sistematização dos Elementos da Pesquisa

Considerando o objetivo norteador dessa pesquisa, de compreender como as indústrias de confecção do vestuário formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis, desenvolveu-se uma revisão da literatura a fim de dar suporte para a construção do instrumento de coleta de dados e para a análise e interpretação desses dados coletados.

Por conseguinte, apresenta-se uma sistematização do conteúdo na Figura 6, que buscou seguir a sequência dos objetivos específicos propostos pelo estudo, bem como das etapas do instrumento de coleta de dados.

Figura 6- Sistematização dos elementos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para o melhor entendimento da sistematização, proposta na Figura 6, divide-se em três etapas principais, tais como:

- Nesta etapa, é abordada a formulação da estratégia 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 (BEGNIS, PEDROZO; ESTIVALETE, 2008; DAGNINO; PADULA 2002; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008; EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; PADILHA, GALLO; MATTOS, 2012; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; BENGTTSSON; KOCK, 2000; HOPE et al., 2014). Esta etapa é condizente com o primeiro objetivo específico, no qual a intenção é identificar as estratégias adotadas pelas empresas.

- b) Na etapa subsequente, constam as dez escolas ligadas à formulação do pensamento estratégico, influenciando todo esse processo de formulação (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Esta etapa corresponde à quarta do instrumento de coleta de dados, no qual se busca identificar quais escolas exercem influência no processo de formulação das estratégias de cada empresa.
- c) Finalmente, insere-se a VBR (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986^a, 1986^b, 1991, 1994, 2002; AMIT e SHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; GRANT, 1991; NEWBERT, 2008; KRAAIJENBRINK, SPENDER e GOREN, 2010), acompanhando os objetivos específicos e a etapa final do instrumento de coleta de dados. Considerando os recursos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PEARSON, PITFIELD; RYLEY, 2015), analisando também por meio do modelo VRIO (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011), que busca compreender se esses recursos são valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis e explorados pela organização. Ainda, questiona-se quanto às facilidades e 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.

Portanto, a sistematização do conteúdo abordado na revisão da literatura que busca estar diretamente ligada aos objetivos específicos e às etapas do instrumento de coleta de dados, é utilizada como norteadora deste estudo, no sentido de esquematizar e resumir as temáticas propostas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo, tendo como objetivo compreender como as indústrias de confecção do vestuário formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis, esta seção se encarrega de apresentar os procedimentos metodológicos que guiaram a realização da pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo caracterizou-se, de acordo com a sua abordagem do problema, como uma pesquisa qualitativa, pois busca a compreensão de um determinado fenômeno ainda desconhecido pelo pesquisador, não almeja mensurar e quantificar resultados, mas, sim, compreender a subjetividade presente e o modo como ocorre o fenômeno.

Nesse sentido, Diehl e Tatim (2004) afirmam que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O estudo qualitativo pode ser ainda caracterizado como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON et al, 1985).

A abordagem qualitativa também é justificada pelo fato de que a coleta de dados ocorre por meio de entrevista presencial, seguindo um roteiro de entrevistas que conta com perguntas abertas, possibilitando desta forma, aprofundar a qualidade das informações buscadas. Também, indo ao encontro da abordagem, a análise dos dados devida sua complexidade e subjetividade, será por meio da análise de conteúdo.

Classifica-se o estudo, quanto ao seu objetivo geral, como uma pesquisa exploratória, devido às características adotadas para realização da pesquisa, tais como a busca pela compreensão de um fenômeno desconhecido, pela intenção de buscar a interpretação da subjetividade existente, a coleta de dados ocorrer por meio de entrevista com perguntas abertas, ao que se acrescenta o método utilizado para análise desses.

Nesse sentido, corroboram-se as elaborações de Diehl e Tatim (2004), para quem a pesquisa exploratória busca uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, na maioria dos casos, envolvendo levantamento

bibliográfico e realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado. Também é necessário compreender que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema (TRIVIÑOS, 1987).

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. A compreensão advém da análise do entrevistador com sua experiência vivida durante a coleta de dados e com as informações obtidas com base nos entrevistados. Considerando isso, o estudo classifica-se, quanto ao procedimento técnico, como estudo de caso. Sendo esse considerado um delineamento de pesquisa que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno do seu contexto, é um estudo em profundidade e requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados (GIL, 2009).

Ainda nesse sentido, para Martins (2008), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa a qual configura-se como uma investigação empírica que observa fenômenos dentro de um contexto real, em que o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, compreender, descrever e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Essa ideia é corroborada por Yin (2010) que define o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

3.2 Objeto e Sujeitos do Estudo

Para realizar o estudo proposto, optou-se como objeto de estudo por indústrias de confecção do vestuário situadas na cidade de Sarandi-RS, sendo a formação e atividade do polo um dos destaques da cidade e região.

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, considerando o objetivo delimitado nesta dissertação, seis empresas teriam o potencial em contribuir nos resultados da pesquisa, devido a estrutura que apresentam e sua representatividade para a cidade.

Dessa forma, estabeleceu-se contato por e-mail e posteriormente telefônico, em que apenas três das seis indústrias selecionadas aceitaram participar do estudo. As negativas foram justificadas pela falta de tempo dos proprietários e envolvidos na gestão para agendar entrevista, e pela falta de interesse em participar de pesquisas acadêmicas.

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

Tomando-se esses argumentos para selecionar as empresas participantes do estudo, Diehl e Tatim (2004) contribuem ao sugerirem a técnica de amostragem não probabilística. Segundo os autores, nesse tipo de amostragem, não são utilizadas forma aleatórias de seleção, podendo essa ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dignando a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar, o que se revela como uma boa alternativa para justificar a escolha das três empresas pesquisadas.

Como forma de preservar a identidade das indústrias pesquisadas, são tratadas no decorrer do estudo como Indústria A, B e C.

Os sujeitos entrevistados nas três indústrias foram os proprietários. A escolha foi motivada por acreditar que esses sujeitos estejam 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.

3.3 Coleta de Dados

Referentes aos dados coletados para o estudo, utilizou-se de fonte primária e secundária. Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas realizadas. E os secundários, por artigos, revistas, sites das indústrias, da prefeitura municipal, da Acisar e da Feira das Indústrias de Sarandi (Feisa), documentos das empresas e de entidades, com o que se buscou caracterizar o setor de confecção do vestuário de Sarandi.

A entrevista, conforme Diehl e Tatim (2004) é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação face a face de natureza profissional.

Para a construção do roteiro de entrevista (Apêndice A) que norteou o entrevistador durante o processo de coleta de dados, foram utilizadas as categorias definidas com base nos conceitos abordados na revisão da literatura, ou seja, a base teórica é o principal fator para a construção do instrumento de coleta de dados. As categorias de análise, considerando os autores-base, bem como a relação das perguntas do roteiro de entrevista encontram-se no Quadro 10.

Quadro 10- Categorias de análise a partir dos autores base

Categoria de análise	Autores	Pergunta no Instrumento de Coleta de dados	
Competitividade	Mariotto(1991)	2.15	
	Porter (1986)	2.16	
	Man, Lau e Chan (2002)	2.17	
Formulação da estratégia	Ghemawat et al.(2000)	4.1	4.8
	Feurer e Chaharbaghi (1995)	4.2	4.9
	Mintzberg et al. (2006)	4.3	4.10
	Acur e Englyst (2006)	4.4	4.11
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006)	4.5	
		4.6	
		4.7	
Estratégias competitivas	Ireland, Hoskisson (2008)	3.1	
	Porter (1986)		
Estratégias cooperativas	Ireland, Hoskisson (2008)	3.2	
	Irekabd, Hitt e Vaidyanath (2002)		
Vantagem competitiva	Barney e Hesterly (2011)	5.5	
	Barney, Wright e Ketchen (2001)		
	Barney (1991)		
	Kretzer e Menezes (2006)		
VBR	Wernerfelt (1984)	5.3	
	Barney (1991;1994)	5.4	
	Amit e Shoemaker (1993)	5.6	
	Peteraf (1993)	5.7	
	Grant (1991)	5.8	
	Newbert (2008)	5.9	
	Kraaijenbrink, Spender e Goren (2010)	5.10	
		5.11	
Recursos	Wernerfelt (1984)	5.1	
	Barney e Hesterly (2011)	5.2	
	Barney (1991)		
	Carter e Carter (2009)		
	Collis e Montgomery (2008)		
Modelo VRIO	Barney e Hesterly (2011)	5.12	
	Knott (2015)		
	Jim (2011)		

Fonte: Elaborado pela autora(2016).

O roteiro de entrevista foi desenvolvido, buscando atender aos objetivos específicos deste estudo e, também, à sistematização do conteúdo teórico demonstrado por intermédio da Figura 6, presente na subseção 2.4.

O instrumento de coleta de dados, presente no Apêndice A, é composto por um total de 48 perguntas, dividindo-se em cinco blocos e, ao final de cada bloco, há espaço para observações.

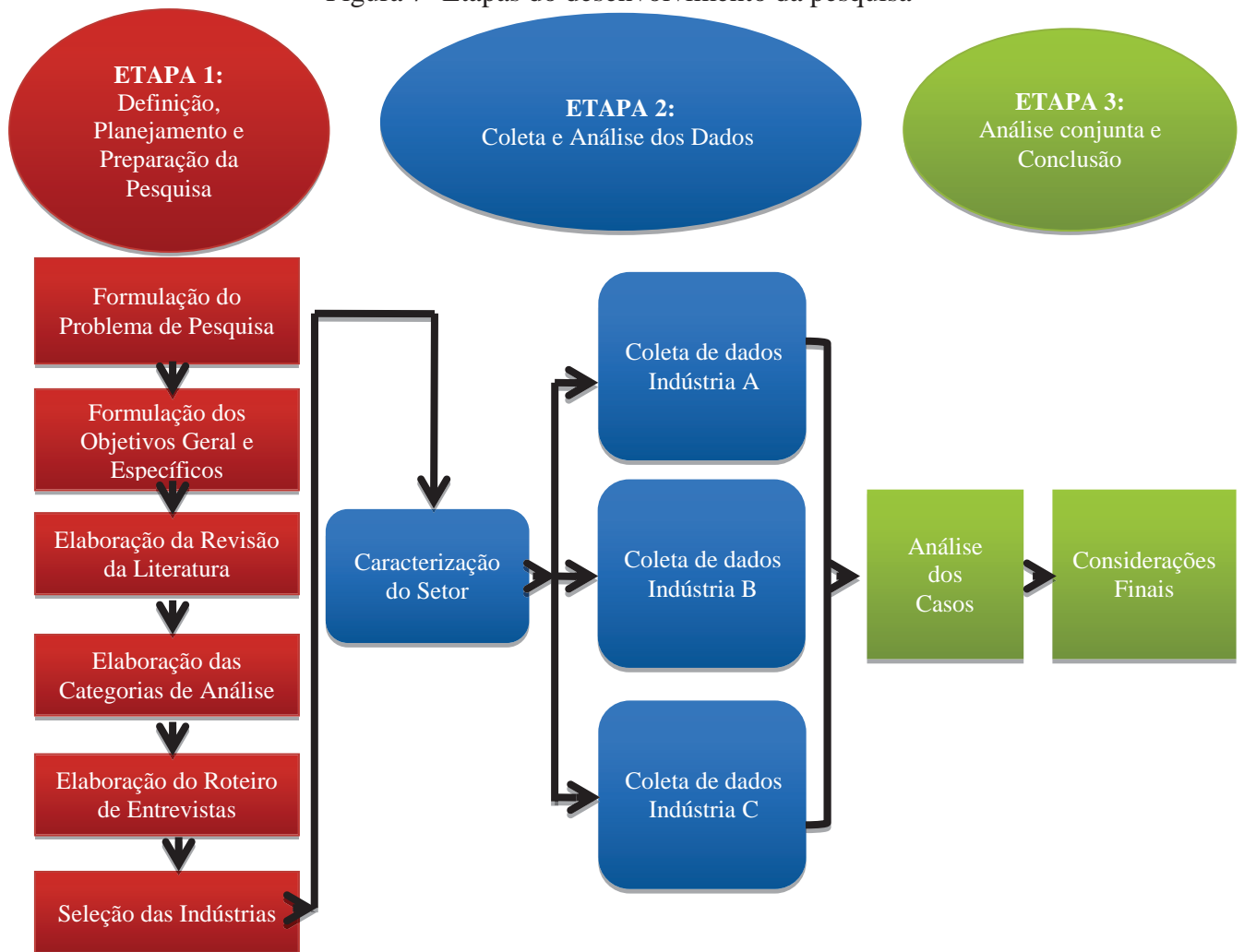
- a) Primeiro bloco: perfil do entrevistado;
- b) Segundo bloco: caracterização da empresa;
- c) Terceiro bloco: investigação acerca das estratégias adotadas e seguidas pelas empresas, indo ao encontro do tema das tipologias de estratégias abordadas na revisão da literatura;
- d) Quarto bloco: expõe-se o intuito de aprofundar e compreender como as estratégias são formuladas nessas indústrias, ou seja, como ocorre o processo de formulação da estratégia, tentando relacioná-la com as escolas do pensamento estratégico;
- e) Quinto bloco: questionam-se os assuntos relacionados à VBR, ou seja, a classificação dos recursos tangíveis e intangíveis, VCS, a forma de alocação dos recursos e o modelo VRIO.

As entrevistas foram realizadas na sede de cada empresa, na cidade de Sarandi-RS, nos dias 27 de maio e 14 de junho de 2016. A duração média de cada entrevista foi de, aproximadamente, duas horas. Além da entrevista, foram recebidos catálogos de portfólio e de divulgação das indústrias.

A intenção do pesquisador era de fazer a gravação, por meio de gravador eletrônico, nas três indústrias entrevistadas, porém a Indústria A negou-se a participar da pesquisa se a mesma fosse gravada. Desta forma, todas as informações foram anotadas durante e logo após a entrevista. Apenas as Indústrias B e C autorizaram a gravação, e assim os dados foram posteriormente transcritos.

A Figura 7 demonstra os procedimentos metodológicos adotados no estudo, desde sua abordagem, procedimento e técnica para coleta dos dados até a etapa das análises.

Figura 7- Etapas do desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Yin (2010).

A Figura 7 sintetiza o desenvolvimento percorrido no estudo, explicado pelas etapas, tais como:

- Etapa 1: definição, planejamento e preparação da pesquisa** – essa etapa teve início ao delimitar-se o problema de pesquisa, formulando, conseqüentemente, o objetivo geral e os específicos do estudo. Após, realizou-se a revisão da literatura, a fim de construir uma base teórica para o desenvolvimento do estudo. Por fim, foram definidos os procedimentos metodológicos a serem adotados e seguidos.
- Etapa 2: coleta e análise dos dados** – nessa etapa, já definidas as indústrias a serem pesquisadas, realizou-se a caracterização do setor; posteriormente, ocorreu a coleta de dados, por meio de entrevistas.
- Etapa 3: análise e conclusão** – nesse momento foram apresentados os dados e a análise desses, buscando responder aos objetivos propostos pelo estudo.

Finalizando, as considerações finais foram formuladas após todo o desenvolvimento do estudo, apresentando, dessa forma, o fechamento, respondendo à questão de pesquisa, identificando as limitações e sugerindo possibilidades de estudos futuros.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Os dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os sujeitos foram analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo, confirmando, assim, a abordagem qualitativa do estudo, com aplicação do método de estudo de caso, que exigem uma análise profunda dos dados, a fim de captar a subjetividade e os significados do fenômeno.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2010), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo obter, por meio dos procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Ainda para Bardin (2010), a análise de conteúdo organiza-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

- a) Pré-análise: contempla a organização por meio de vários procedimentos, tais como leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação.
- b) Exploração do material: nesse processo, ocorre a codificação dos dados com base nas unidades de registro.
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: ocorre a categorização, ou seja, a classificação dos elementos, segundo suas semelhanças e suas diferenciações, com posterior reagrupamento devido a suas características comuns.

Na próxima seção, apresenta-se a análise dos coletados a partir dos procedimentos metodológicos definidos nesta dissertação. Seguindo sempre como foco atender aos objetivos estabelecidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, será realizada uma breve contextualização e caracterização do setor de confecção têxtil e de confecções no contexto brasileiro, e na cidade de Sarandi-RS. Posteriormente, serão caracterizados os entrevistados e as três indústrias, objetos de estudo desta dissertação.

Na sequência, serão analisados os dados coletados nas entrevistas realizadas com cada uma das indústrias selecionadas, com base no roteiro de entrevista exposto no Apêndice 1.

4.1 Caracterização do Setor Têxtil e de Confecção no Brasil

Um fator relevante para o crescimento da China no comércio internacional foi o fim do Acordo de Têxteis e Vestuários (ATV) em 2005, quando foram abolidas restrições quantitativas às importações de artigos TC, desta forma, as exportações chinesas para o mundo passaram de 8% do total exportado, em 1995 e para 25%, em 2006 (BNDES, 2009).

Para o ABIT (2015b), o mercado têxtil mundial é mais de 50% asiático, com destaque para a China, sendo que os asiáticos lideram todas as estatísticas do setor: maiores exportadores, maiores produtores, maiores empregadores, maiores produtores de algodão, maiores investimentos, maiores empresas.

O impacto da relação Brasil e China no setor das confecções é, visivelmente, favorável para o país chinês devido aos incentivos de suas políticas internas e condições de produção, como a mão de obra de baixo custo (DANTAS; GALEANO, 2015). Ainda conforme os autores, com essas vantagens a China pôde avançar suas exportações para o mundo todo, o que afetou diretamente as exportações brasileiras.

Até mesmo o Brasil passou a importar produtos da China, tal avanço atacou o maior setor da Indústria de Transformação de forma avassaladora, deixando vulnerável o setor de têxteis e confecções, sendo negativo o impacto sobre o mundo das confecções brasileiras de tal forma que seu crescimento praticamente se estabilizou (DANTAS; GALEANO, 2015).

O processo de liberalização do comércio na cadeia TC, com o consequente acirramento da concorrência internacional, redefiniu as estratégias competitivas das empresas. Essas mudanças aumentaram a relevância das atividades na ponta da comercialização e, também, do papel das marcas na determinação das tendências de mercado, com o aumento do número de coleções lançadas por ano. Cada vez mais a marca, o marketing, os canais de

distribuição e de comercialização tornam-se elementos cruciais nas estratégias das empresas (BNDES, 2009).

O fim do ATV em 2005 e a transição para um comércio menos regulamentado vem provocando mudanças importantes, com maior concentração nos grandes produtores e exportadores mundiais, reduzindo o espaço dos concorrentes menos eficientes. Em decorrência do exposto, as grandes empresas que comandam a cadeia globalmente passaram a focar suas atividades e seus esforços nos ativos intangíveis como marca, desenvolvimento de produto, marketing, canais de distribuição e comercialização e, além disso, passaram a deslocar as etapas produtivas para regiões onde o custo do trabalho é menor, sobretudo no segmento de vestuário (ABDI, 2008).

Nesse contexto de concorrência internacional mais acirrada, a indústria têxtil e de confecção brasileira enfrenta o desafio de elevar sua competitividade de maneira a aumentar sua inserção no mercado internacional e preservar espaços no mercado doméstico (ABDI, 2008).

Em 2012, o setor têxtil e de confecção mundial movimentou cerca de US\$ 744 bi em transações entre países, em 2020 este volume deve subir para algo em torno de US\$ 851 bi (BNDES, 2009). De acordo com a fonte, o Brasil, mesmo sendo a quinta maior indústria têxtil do mundo, e a quarta de confecção, participa com menos de 0,4% desse mercado. Atualizando esses dados por intermédio da ABIT (2015a), em 2014, o Brasil permaneceu como quinto maior produtor têxtil do mundo e quarto de confecção, sendo também o quarto maior produtor de malhas do mundo.

O setor têxtil e de confecção é uma atividade com cerca de 200 anos no país. Esse segmento impulsionou muitas outras indústrias e foi o grande motor da revolução industrial no Brasil. Em 2014, o setor empregou 1,6 milhão de pessoas de forma direta, das quais 75% são mulheres, sendo a indústria da moda o segundo maior empregador na indústria de transformação, representando 16,4% dos empregos e 5,7% do faturamento da Indústria de Transformação (ABIT, 2015a).

De acordo com o BNDES (2009), ao longo dos anos 2000, o Brasil perdeu competitividade e mercado no setor têxtil e de confecções. Segundo a fonte, apesar do crescimento do consumo mundial desses produtos, a participação do país no comércio mundial declinou de 0,7%, em 1997, para 0,3%, em 2007. Além disso, houve acirramento da competição global, tendo em vista o crescimento exponencial dos produtos asiáticos no comércio internacional, em especial da China (BNDES, 2009).

Nessa conjuntura, tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas da cadeia têxtil e de confecções desenvolver estratégias competitivas diferenciadas, baseadas na utilização da inovação tecnológica como um instrumento relevante para inserção no mercado mundial. Contudo, a importância da cadeia Têxtil e de Confecção (TC) permanece, já que em 2007 respondeu por 17,3% dos empregos gerados na indústria de transformação brasileira (BNDES, 2009).

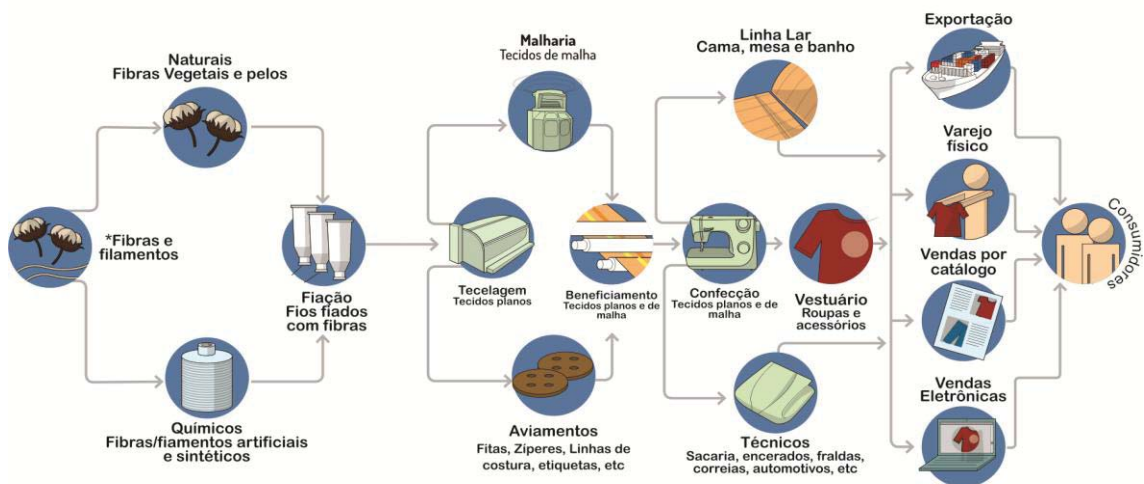
Em 2014, no Brasil, o setor de têxtil alcançou um faturamento de US\$ 55,5 bilhões, contra US\$ 58,2 bilhões de 2013, as exportações representaram um montante de (sem fibra de algodão): US\$ 1,17 bilhão em 2014, contra US\$ 2,38 bilhões em 2013. Já as importações (sem fibra de algodão) chegaram ao total de US\$ 7,08 bilhões, contra US\$ 6,89 bilhões em 2013 (ABIT, 2015a).

Ainda em 2014, o saldo da balança comercial (sem fibra de algodão) foi de US\$ 5,9 bilhões negativos, contra US\$ 4,5 bilhões negativos em 2013, apesar de os investimentos terem permanecido no valor aproximado de US\$ 1,1 bilhão (ABIT, 2015a).

Segunda a ABIT (2015a) o setor têxtil conta com um total de trinta mil empresas em todo o país (formais) e a produção média de confecção, em 2014, foi de 9,4 bilhões de peças (vestuário + cama, mesa e banho).

Para compreender melhor como funciona o setor têxtil e de confecções, apresenta-se, na Figura 8, a cadeia produtiva do setor têxtil, compreendida desde a matéria-prima, dividindo-se em quatro etapas, até atingir o consumidor final.

Figura 8 - Cadeia Têxtil



Fonte: Abit (2015b).

A cadeia produtiva têxtil apresentada na Figura 8 abrange todas as etapas, desde a matéria-prima até o consumidor final. Essas etapas são estabelecidas conforme se explicita a seguir.

- a) A estrutura inicia com a matéria-prima (fibras naturais ou químicas) que são transformados na fase de afiação.
- b) Posteriormente, ocorre a tecelagem, em que distinguem-se os tecidos de malha dos aviamentos para então ocorrer o processo de beneficiamento/acabamento.
- c) Na etapa da confecção, opta-se por vestuário, linha lar ou técnicos.
- d) Por meio dos métodos de venda, chega-se ao consumidor final.

Esta pesquisa utiliza como objeto de estudo indústrias de confecção do vestuário, ou seja, trabalha-se com o terceiro nível do processo da cadeia produtiva têxtil.

A produção brasileira de itens de vestuário caiu 10% em 2015 em comparação com o ano anterior, sendo a produção em volume de 5,5 bilhões de peças e, para 2016, a Abit projeta uma continuidade da queda, embora em menor ritmo, de 1,8% (EXAME, 2016).

Os resultados da indústria têxtil e de confecção refletem em parte o menor desempenho do consumo interno, uma vez que o varejo de vestuário caiu 8% em 2015. Ainda segundo a mesma fonte, o faturamento do setor têxtil e de confecção no ano foi de R\$ 121 bilhões, queda de 3,9% ante 2014, e para 2016, há uma projeção de alta, de 4,9% (EXAME, 2016).

Após caracterizar, brevemente, o setor têxtil no nível de Brasil, apresenta-se, na sequência, informações acerca do setor, da cidade de Sarandi, dentre as quais, informações sobre o município, de como se formou o polo de confecções, de suas principais características e de seus desdobramentos.

4.1.1 Caracterização do Setor de Confecção de Sarandi-RS

Fundada em 1939, a cidade de Sarandi possui atualmente 22.297 habitantes e está localizada ao Norte do Estado do Rio Grande do Sul, possuindo uma área de 353,4 km², conforme dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2016). Ainda segundo a fonte, em 2013, Sarandi atingiu o Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 609.404.

De acordo com a Acisar, Sarandi, como município polo de indústrias de confecções, exerce importante posição no cenário regional, sendo um dos maiores desafios a busca constante por qualificação e aquisição de informações sobre matérias-primas utilizadas,

processos produtivos existentes, padrões de concorrências e estratégias empresariais (ACISAR, 2015).

De acordo com estudo realizado por Padilha, Silva e Pedrozo (2006) 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 grande frigorífico da cidade, diante desses eventos, despertou-se entre os empresários e empreendedores locais a vontade de buscar novas alternativas de desenvolvimento econômico para o município.

Ainda de acordo com os autores, em 1984, a Acisar e a Câmara Municipal de Vereadores formou 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 1985, foi instalada a primeira indústria têxtil na cidade de Sarandi e, desde então, os empresários do setor seguem fomentando a economia e criando alternativas de negócios, as primeiras indústrias caracterizavam-se, a maioria, como sendo familiar (ACISAR, 2015).

No ano de 1993, realizou-se a primeira Feisa (2016) – Feira das indústrias de Sarandi, reunindo todos os segmentos da indústria (vestuário, calçados, acessórios, metalúrgico, moveleiro, alimentação e construção), sendo o ramo de confecção o maior destaque da feira.

Nesse mesmo ano, com o incentivo da Acisar, foi inaugurado o *Shopping* das Fábricas de Sarandi que funcionou até o ano de 1999, posteriormente, sendo transformado em dois Shoppings distintos, um no centro da cidade e outro às margens da BR 386 (ACISAR, 2014).

Ainda, no mês de junho, foi também instalada a 5ª Escola de Costura Industrial do Senai no município, com a parceria da Acisar, do Senai e da Prefeitura Municipal de Sarandi (PADILHA; SILVA; PEDROZO, 2006).

Em 2010, a Feisa contou com a presença de, aproximadamente, sessenta indústrias expondo as últimas tendências de moda feminina, masculina, infantil e bebê, lingerie, além de bolsas e acessórios (ACISAR, 2015).

Em 2015, de acordo com a Prefeitura Municipal de Sarandi (2015), a cidade contava com 37 indústrias, nas quais são fabricados diversos artigos como jeans, moda feminina, moda fitness, malharia de fios, camisas masculinas, calças, camisetas, lingerie, pijamas, camisolas, roupas infantis, artigos esportivos, roupas em couro, enxovais, entre outros.

Na sequência, após caracterizar o setor de confecções de Sarandi a partir de dados secundários coletados, buscou-se na seção seguinte descrever características básicas dos entrevistados e das indústrias pesquisadas. Os dados foram coletados durante a entrevista realizada com base no roteiro, Apêndice A.

4.1.2 Perfil dos Entrevistados e das Indústrias

Inicialmente, realizou-se uma breve identificação dos entrevistados, com intuito de compreender o nível das informações absorvidas durante a entrevista. Nas três empresas, o contato deu-se diretamente com os proprietários, ou, como no caso da Indústria B com o filho do proprietário, mas que também teve a participação de seu pai em alguns momentos.

Dessa forma, apresenta-se no Quadro 11 a identificação dos entrevistados, de acordo com sua função, escolaridade e idade.

Quadro 11- Identificação dos entrevistados

INDÚSTRIA	Respondente	Função	Escolaridade	Idade
A	Proprietário	Administrador Geral	Ensino Médio completo	55
B	Filho do Proprietário	Gerente de Produção	Graduado em Informática e Especialista Em Gestão Empresarial	38
C	Proprietário	Administrativo e Criação de Produto	Graduado em Direito	45

Fonte: Dados do estudo (2016).

Percebe-se que nenhum dos entrevistados possui graduação em Administração ou área afim. Destaca-se ainda que o proprietário da Indústria A não buscou formação de nível superior, mas acredita que sua experiência compense essa carência. O entrevistado da Indústria B tem formação mais próxima com a área administrativa e com a função que pratica, uma vez que cuida da programação das máquinas e da gestão do negócio.

Também nota-se que o entrevistado da Indústria A denomina-se como administrador geral da empresa, mesmo não possuindo formação acadêmica em Administração e não sendo membro do Conselho Regional de Administração.

Posteriormente à identificação dos entrevistados, buscou-se informações para caracterizar as empresas. Definindo-as quanto ao número de funcionários, à área, ao tempo de atuação, aos mercados em que atuam, ainda, em relação ao modelo de gestão, portfólio e porte, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12- Identificação das indústrias

Indústria	Número de Funcionários	Área (em m ²)	Tempo de Atuação (em anos)	Mercados	Modelo de Gestão	Portfólio
A	27	1200	30	RS/SC/PR	Familiar	Uniformes, EPI, camisaria e moda.
B	28	1600	36	RS/SC/PR/SP/MG	Familiar	Malharia feminina e masculina.
C	70	2500	25	RS/SC/PR/SP/RJ/MS/ES/BA/PE/CE	Familiar	Confecção feminina

Fonte: Dados do estudo (2016).

Tratando-se dos mercados em que atuam, comparando as Indústria A e B, a segunda apresenta uma abrangência maior em números de estados. Ainda foi possível analisar durante a entrevista, quanto à estrutura de gestão, que a Indústria B demonstra maior preocupação, maior busca por aprimoramento, novidades e desenvolvimento, além de discutir todas as decisões com os demais familiares, também responsáveis pela gestão da empresa. A Indústria A, por sua vez, apesar de ter, igualmente, familiares trabalhando na empresa, possui uma característica mais centralizadora de tomada de decisões, somente no proprietário.

A Indústria C, de porte superior às demais pesquisadas, tem menos tempo de atuação, porém, sua abrangência de mercado é maior em relação às demais, bem como respectivamente o número de funcionários e a metragem da área de instalação.

De acordo com os dados primários coletados, ao questionar-se os entrevistados quanto à história de cada estabelecimento, observa-se que as indústrias apresentam semelhanças, no sentido de serem empreendimentos familiares, terem iniciado suas atividades com pouca estrutura e recursos e, ao longo do tempo, terem alcançado o desenvolvimento baseando-se nas experiências adquiridas.

O entrevistado da Indústria B relatou que iniciou e aprimorou suas atividades no mesmo ramo e produto, a malharia (confecção de vestuário com linhas e lãs). Já a Indústria 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 confecções de camisa, porém, com a entrada dos produtos importados, sofreu consequências e precisou diversificar, modificar seu portfólio. O proprietário entendeu, na época (década de 2000), que sua alternativa seria migrar para o ramo de uniformes e, assim, fez, garantindo a sobrevivência da

empresa. Atualmente, cogita a possibilidade de retornar ao portfólio da moda, visto que as importações têm diminuído consideravelmente em virtude do aumento da cotação do dólar.

O início da Indústria B deu-se na cidade de Serafina Corrêa, porém devido às dificuldades de logística e ao movimento da cidade de Sarandi para formação do polo têxtil (assim denominado pela cidade), decidiu-se pela mudança. O relato do entrevistado destaca que a instalação da planta na cidade de Sarandi foi positiva. Encontraram-se facilidades para o transporte das mercadorias, mão de obra qualificada e aumento do faturamento, sendo esse último em razão da maior circulação de clientes.

Já a Indústria C começou suas atividades no varejo, em seguida iniciou uma pequena produção de produtos variados para atender as demandas de suas lojas. Com o passar dos anos, os proprietários vislumbraram uma oportunidade de ingressar no ramo da indústria, que, por sua vez, foi motivada pela criação do polo do vestuário de Sarandi, na década de 1980. A partir de então, foram testadas propostas de portfólio para chegar até a orientação de produção atual.

Após conhecer o histórico de cada empresa e suas características, avançou-se na entrevista para compreender quais estratégias são adotadas e perseguidas pelas empresas.

4.2 Competitividade e Estratégia

Nessa etapa da coleta de dados, questionaram-se os entrevistados acerca do seu entendimento da competitividade do setor ao qual atuam, ou seja, de que forma comporta-se o mercado. E, também das estratégias competitivas e das cooperativas adotadas, na intenção de que esses indicassem quais delas são utilizadas pelas indústrias e por que.

4.2.1 Competitividade

Compreendendo competitividade 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). Questionaram-se os entrevistados quanto ao seu entendimento da competitividade no setor em que atuam, e sobre o desempenho de suas respectivas empresas.

Desta forma, o entrevistado da indústria A considera relativa a competitividade no ramo de uniformes, visto que no seu entendimento “mercado tem para todos” e assim relatou:

“Muitas empresas migraram do ramo da moda para uniformes, pois na moda o grande concorrente era a China, na década de 2000 cheguei a perder até 150 mil reais, por isso mudamos para uniformes (...). Em Sarandí era 5 empresas de camisaria, sobrou só a Indústria A porque era mais estruturada (...) Agora com o aumento do dólar, dos impostos, está diminuindo a entrada da China. As pessoas estão começando a procurar camisaria de moda de novo”.

Ou seja, no entendimento do entrevistado da indústria A, o ramo da moda está tornando-se mais interessante novamente do que o ramo dos uniformes. Por isso cogita a possibilidade em voltar a investir no ramo da moda.

No entendimento do entrevistado da Indústria B o cenário de competitividade teve alteração nos últimos anos, de acordo com o relato:

“A gente tem sofrido de fora com o seguinte, não é q nós sofremos diretamente com os de fora, nós acabamos sofremos indiretamente porque até poucos anos atrás tinha grandes malharias que só fabricavam pra redes de lojas. E essas redes começaram a importar tudo da China, Indonésia, Índia, Bangladesh. Começaram a importar. Então essas outras malharias entraram pro mercado, e tinham volumes grandes de produção, eram malharia grandes. Então eles entraram pra brigar junto com nós. A forma que hoje a gente tá competindo é por causa desse novo cenário. Que agora parece que com o dólar alto o pessoal vai voltar a comprar dessas grandes empresas. Algumas acabaram até fechando. Quem não se adaptou acaba(...) Nos últimos anos a gente sofreu que não deu muito frio. Pouco frio nos últimos anos, esses anos de *El Nino* foram pra judiar das malharias”.

Ou seja, para o entrevistado da Indústria B, houve reflexos decorrentes do aumento de participação do mercado chinês no Brasil, modificando assim a dinâmica do setor. E também, outro fator que impacta diretamente o comportamento do setor é a temperatura, bem como as “modinhas”, conforme explica o entrevistado:

“Na verdade moda, às vezes teu concorrente de hoje não é o de manhã, porque as vezes assim oh a malha é a moda. Então tu tá a vontade, é casaco de malha, blusa de malha, tudo tranquilo. Mas as vezes dai bah! o casaco não, agora é couro. Agora moda é couro. Ai não tem o que tu fazer. Não adianta tu querer inventar 200 casacos que o pessoal quer o couro. Tem que se adaptar pra outras coisas então. Que nem desses últimos invernos ai que deu fraco, então o que que entrou na moda, todos os furados, os rendados. Então a malha se adaptou e pegou bem isso aí. Só que são coisas que demoram muito na tecelagem. Isso ai pra fazer é muito mais trabalhoso, 3 vezes mais demorado pra tecer. As peças demoram muito mais, pra fazer esses furadinhos. Então além dos concorrentes normais tem essa questão da moda. Que a malha também tinha dado uma baixada nos últimos anos, além de dar menos frio, daí ela não competiu com outros setores com peças mais leves, na mesma proporção”.

O entrevistado da Indústria C vislumbra de forma positiva a competitividade, visto que colocou:

“A gente teve uma influencia grande dos importados na época do dólar baixo, Atrapalhou. Mas nos beneficiou também por que tivemos acesso a tecidos diferentes

com preço baixo. Sempre tem lugar para quem quer fazer alguma coisa. Tem competitividade, mas é boa. Não nos permite o sossego.”

Desta forma, a Indústria C, encara a competitividade como saudável, ou seja, compreende que o nível de competição atual instiga o mercado a melhorar e se aprimorar, disponibilizando espaço aos que estejam nesta busca.

4.2.2 Estratégias Competitivas e Cooperativas

No entendimento de Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e políticas necessárias para alcançá-las.

Para Padilha, Gallon e Mattos (2012) as estratégias competitivas são explicadas pela liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada, integrada de liderança em custos/diferenciação, diversificação relacionada e diversificação não relacionada.

Nesse aspecto, foi questionado aos entrevistados sobre qual estratégia competitiva é adotada pela indústria. Os entrevistados das três indústrias pesquisadas mencionam que adotam em suas práticas produtivas a orientação para a produção de produtos que privilegiam custo baixo e, ao mesmo tempo, a diferenciação. Adicionalmente, no entendimento dos entrevistados, ao trabalhar com baixo custo, afirmam não ser o menor preço do mercado, mas buscam definir esse como um preço competitivo e menor do que o apresentado pela maioria dos seus concorrentes de maior porte. Já, tratando-se da diferenciação, dizem que não são empresas suficientemente grandes e com marca forte para vender, exclusivamente, esse conceito de diferenciação, mas buscam oferecer em seus produtos um alto nível de qualidade.

Sendo assim, o entrevistado da Indústria A afirmou: “Procuro trabalhar com custos atraentes e diferenciação. Mas não é necessariamente o melhor preço. Precisa ter bom preço e precisa ter qualidade e *design*”. Nesse aspecto, percebeu-se que a Indústria não possui um foco definido entre menor preço e diferenciação, uma vez que não possui melhor preço de mercado e seu entendimento quanto à diferenciação se restringe ao quesito qualidade, pois seu *design* segue os padrões normais. Dessa forma, entende-se que sua postura não é agressiva em estratégias competitivas, pois opta por trabalhar com a mediação e não especializar-se em uma estratégia específica.

Na avaliação das estratégias competitivas, o entendimento do entrevistado da Indústria B entende que:

“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.”

De forma semelhante à Indústria A, a Indústria B também parece não possuir uma orientação específica para a estratégia competitiva de liderança em custos e diferenciação, uma vez que essa opta por concorrer com a estratégia de custo baixo com marcas renomadas e concorrentes maiores e, com seus concorrentes menores, o fator competitivo respalda-se no oferecimento de produtos com qualidade superior aos consumidores. Dessa forma, não é líder, exclusivamente, em preço e nem em diferenciação, visto que, nesse caso, o entendimento de diferenciação também fica limitado ao quesito qualidade.

Na perspectiva da Indústria C sobre adoção das estratégias competitivas, o entrevistado relatou que: “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”. Essa constatação corrobora as mesmas percepções dos entrevistados da Indústria A e B, ou seja, de que não é possível entregar marca, mas há um esforço por oferecer produtos com qualidade e preço baixo, que é percebido pelos consumidores.

Analisando as respostas dos três entrevistados das indústrias do vestuário de Sarandi, percebe-se que, em se tratando do entendimento sobre estratégia de liderança em custos e diferenciação, ocorre certa distorção das decisões que envolvem essas estratégias, uma vez que a estratégia de liderança em custos se revela na oferta de produtos baratos; de outro modo, os participantes da pesquisa entendem como diferenciação os aspectos relacionados à qualidade e ao *design*. De acordo com Padilha, Gallon e Mattos (2012), a estratégia de liderança em custos compreende a produção de bens e serviços a um menor custo do que o apresentado pelos concorrentes e como produtos e serviços padronizados que visam a atingir um segmento amplo de mercado; e a diferenciação como sendo a produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes, dando ênfase em características diferenciadas, em detrimento ao baixo custo.

Referente às estratégias cooperativas, autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que essas ocorrem quando uma empresa junta-se à outra firma com o intuito de atingir um objetivo em comum. Nesse aspecto, foi questionado aos entrevistados sobre a adoção de estratégias dos tipos alianças estratégicas complementares, estratégia de reação à

concorrência, estratégia de redução das incertezas, aliança estratégica de diversificação, alianças sinérgicas, e estratégias de cooperação internacional.

Nesse quadro de análise, o entrevistado da Indústria A comentou sobre as estratégias cooperativas: “Existe troca de ‘favores’, indicação de fornecedores, técnicos”.

No relato, o entrevistado da Indústria B sobre adoção de estratégias cooperativas, declarou:

“Tem mais uma malharia em Sarandi. Pouca troca de informações. Alguma coisa sobre máquinas e manutenção. Até a parte mecânica, assim sabe, tem uma malharia em Passo Fundo, às vezes tem que vir o mecânico aí me liga pra ver se eu preciso, quando vem aí a gente faz parceria sabe.”

Diferentemente das Indústrias A e B, o entrevistado da Indústria C apresentou uma estratégia de cooperação com outras duas empresas, colocando: “Hoje o que eu poderia dizer de cooperativismo, a gente tem um convênio entre a X e Y, temos o transporte para os funcionários. Fazemos juntos”.

Percebe-se, ao analisar o relato da Indústria A, que há uma relação com alguns concorrentes, porém, essa é restrita. O contato com outras empresas do mesmo ramo é limitado e, normalmente, quando ocorre, é para abordar assuntos técnicos, não havendo parcerias comerciais.

Na Indústria B, também como na Indústria A o pouco contato que existe com outras empresas do mesmo ramo também é limitado ao assunto técnico, porém, nesse caso, não ocorrendo com indústrias da mesma localidade, somente com concorrentes de outras regiões.

A indústria C, por sua vez, além dessas trocas de informação e favores, realiza o transporte de seus funcionários em parceria com outras duas empresas do ramo de confecção de Sarandi.

As três indústrias afirmaram que muitos cursos e treinamentos realizados, como de corte e costura, são por intermédio da Acisar, sendo a entidade a principal parceira das indústrias na busca por desenvolvimento do setor na cidade.

Sendo assim, considera-se que as alianças estratégicas complementares ocorrem quando as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas (PADILHA, GALLON; MATTOS, 2012). Portanto, considerando a teoria e os dados, acredita-se que a empresa que mais se aproxima da realidade de praticar algum tipo de estratégia cooperativa, por meio de alianças estratégicas complementares, seja a indústria C.

4.2.3 O Processo de Formulação da Estratégia

Após classificar entrevistado e indústria e de identificar as estratégias competitivas e cooperativas adotadas, buscou-se investigar como é realizado o processo de formulação das estratégias em cada indústria.

Para atender a esse objetivo, primeiramente, averiguou-se nas indústrias qual o caráter das estratégias definidas, sendo deliberado e/ou emergente.

O entrevistado da Indústria A relatou quanto às características das estratégias perseguidas em sua empresa:

“Está tudo na minha cabeça. É um processo informal. Conforme vai acontecendo, vou colocando em prática (...). As decisões são tomadas diante de alguma situação para resolver algo no curto prazo, mudando assim o padrão pretendido”.

Na percepção do entrevistado da Indústria B, as estratégias e a maneira como as estratégias são adotadas “Não é nem formal e nem há periodicidade. Algumas são planejadas, outras daí já são mais pontuais”.

Tratando-se das estratégias definidas pela Indústria C, o entrevistado mencionou: “A gente faz (as estratégias) no longo prazo, mas somos muito influenciados por situações pontuais. É isso que me refiro sobre o flexível. Não podemos ficar alheios a uma situação e não responder a ela”.

De acordo com o relato apresentado pelo entrevistado da Indústria A acerca do modo como são formuladas as estratégias, notou-se que além do caráter centralizador do proprietário e administrador, é possível identificar que as estratégias estabelecidas ocorrem, normalmente, em resposta a alguma situação, durante a execução das atividades, no dia a dia. Ou seja, não há intenção, normalmente, de definir estratégias prévias e formais, sendo seu estilo mais baseado no imediatismo. Dessa forma, entende-se que as estratégias são definidas do modo emergente.

No caso da Indústria B, já é possível identificar, quanto às características de como são formuladas as estratégias, a presença do modo emergente e deliberado. Visto que há reuniões, nas quais são definidas decisões e estratégias prévias para serem adotadas pela empresa. Porém, há, no cotidiano, situações nas quais se faz necessária uma resposta rápida, representando, assim, as emergentes.

Quanto ao modo em que as estratégias são definidas, a indústria C demonstra preocupação com o planejamento. Construindo diretrizes juntamente com seus coordenadores

de áreas, pensando além do curto prazo, estabelecendo estratégias e metas a serem alcançadas. Porém, a entrevistada buscou deixar muito claro a busca constante pela flexibilidade e simplicidade. Desse modo, percebe-se de forma clara a presença de estratégias deliberadas, mas, também, de emergentes.

Nesse sentido, notou-se que há, nas indústrias, estratégias formalmente definidas e executadas, ou seja, deliberadas. No entanto, a maioria dessas ocorre de forma emergente, durante o cotidiano e na prática, num determinado momento em resposta a alguma situação específica, modificando, assim, o padrão pretendido.

Sobre essas estratégias, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) validam que as deliberadas se caracterizam pelo fato de as intenções serem plenamente realizadas e as emergentes pelo padrão realizado não ser exatamente o pretendido.

Na sequência, o roteiro de entrevista contemplou elementos que possibilitaram a identificação, a semelhança e a relação entre esse processo de formulação das estratégias, tomando-se como referência os autores Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010), os quais contribuíram ao explicar as dez escolas de formação do pensamento estratégico. Com base nesses autores, foi possível identificar quais escolas explicam as estratégias formuladas nas indústrias, apresentando os dados sistematizados nos Quadro 13, 14 e 15.

Dessa forma, o Quadro 13 apresenta as escolas do pensamento estratégico identificadas na Indústria A.

Quadro 13- Indústria A *versus* Escolas do pensamento estratégico

Escola	Características da Escola	Fala do Entrevistado	Elementos Observados
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização. • O processo de formulação da estratégia é semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder. • O líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. • A visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tenta ser deliberada e emergente. • A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder. <p>A estratégia empreendedora tenta assumir a forma de nicho.</p>	<p>“Está tudo dentro da minha cabeça”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa define suas estratégias a partir das ideias do proprietário. • O proprietário é o único responsável pelas definições da empresa. • Este processo é informal.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. • Durante período de formulação organização, molda-se ao ambiente, depois torna-se incapaz de reagir a ele. • Sobrevivência depende das escolhas iniciais, feitas no período de formulação. • Liderança torna-se incapaz de influenciar o desempenho da organização. <p>As organizações sobreviventes aglomeram-se em nichos ecológicos distintos, compartilhando informações.</p>	<p>“Planejamento não dá. O país é muito cheio de altos e baixos pra isso (...) Administração é assim, monta planejamento estratégico só que no papel é uma coisa e na prática é outra. No dia a dia tem que se adaptar”.</p>	<p>As decisões são baseadas em notícias, informações e conversas externas.</p>

Fonte: Dados do estudo (2016).

Conforme demonstrado no Quadro 13, na análise dos dados da Indústria A com as escolas do pensamento estratégico, pode-se identificar influência das escolas, empreendedora e ambiental. A característica mais saliente foi a centralização de informações e decisões no proprietário/empreendedor, considerando-se que esse busca respaldo no ambiente externo para formular suas decisões.

O Quadro 14 expõe os pressupostos teóricos das escolas do pensamento estratégico identificadas, bem como os dados coletados referentes à Indústria B.

Quadro 14- Indústria B *versus* Escolas do pensamento estratégico

Escola	Características da escola	Fala do entrevistado	Elementos observados
Design	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado. • A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal. • O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal. • As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual. • O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. • Essas estratégias devem ser explícitas, assim, precisam ser mantidas simples. <p>Só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que essas podem ser implementadas.</p>	<p>“A gente seguido, qualquer decisão que seja importante a gente toma em conjunto.</p> <p>Duas cabeças pensam melhor que uma, três também. Sempre foi. Se é pra errar, erramos todos juntos (...) Não é nem formal e nem há periodicidade”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de formulação das estratégias é informal, realizado pelo pai (fundador da empresa), esposa, e seus filhos que hoje atuam na indústria; • Não possui planejamento descritivo e formal.
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação se tornem indistinguíveis. • É o sistema coletivo que aprende, há muitos estrategistas potenciais. • Este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. • O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias liberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. <p>As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado e talvez como planos para o futuro, e finalmente como perspectivas para guiar o comportamento geral.</p>	<p>“Na verdade a gente sempre discute com os funcionários. Eu ajudo muito na programação das máquinas, e a gente tá sempre treinando o pessoal (...). A gente sempre foi aberta a ideias de funcionários, até porque empresa familiar, poucos funcionários, a gente trabalha no meio, com eles (...) As vezes até uma coisa que saiu errada deu uma oportunidade de ver tá errado, mas tá certo pra outra coisa”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O pai (fundador) começou com uma máquina amadora, foi desenvolvendo-se e a indústria foi crescendo a partir do conhecimento e experiência desenvolvida.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. • Durante período de formulação e organização, molda-se ao ambiente, depois torna-se incapaz de reagir a ele. • Sobrevivência depende das escolhas iniciais, feitas no período de formulação. • Liderança se torna incapaz de influenciar o desempenho da organização. <p>As organizações sobreviventes se aglomeram em nichos ecológicos distintos, compartilhando informações.</p>	<p>“A gente olha pro mercado bastante, só no nosso ramo, talvez a gente pudesse abrange (...)Mas dentro do nosso segmento a gente tem olhado pra fora, o planejamento não é só no interno, como eu digo, não dá pra nadar contra a corrente.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são baseadas em tendências do mercado, clima, concorrentes diretos.

Dados do estudo (2016).

Na análise da Indústria B, quanto às escolas do pensamento estratégico que exercem influências no processo de formulação das estratégias, identificaram-se características das escolas *design*, aprendizado e ambiental.

Dos elementos analisados na Indústria B, é possível perceber que a empresa busca uma forma simples e informal de formular suas estratégias, bem como o processo de formulação e implementação ocorrem seguidamente, de forma concomitante, baseando-se no conhecimento adquirido e na prática ao longo dos anos. Além disso, a empresa também recorre ao mercado externo, às tendências do mercado, ao clima, entre outros, para definir as suas principais estratégias, reagir às ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

No Quadro 15, são apontadas as escolas identificadas, bem como os dados coletados referente à Indústria C.

Quadro 15- Indústria C *versus* Escolas do Pensamento Estratégico

Escola	Características da escola	Fala do entrevistado	Elementos observados
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delimitada por <i>checklists</i> e apoiada por técnicas. • A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. • As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. 	<p>“Na maior parte das vezes, no meio de uma reunião desencana. Mas tudo muito estudado (...) Quem participa são os proprietários e os coordenadores de áreas (...). Vai pro papel, mas é bem “flexível”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A formulação da estratégia é formal. • O processo de formulação engloba os proprietários e coordenadores. • Observou-se também durante a visitação na empresa, principalmente no setor de produção, um quadro de controle que é preenchido de hora em hora para o acompanhamento do desempenho das costureiras, juntamente com as metas estabelecidas. Demonstrando, assim, a preocupação da empresa em controlar seus resultados e atingir as metas estabelecidas pelo planejamento da empresa.
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias para a estratégia impede o controle deliberado; a formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação se tornem indistinguíveis. • É o sistema coletivo que aprende, há muitos estrategistas potenciais. • Este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. • O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. <p>As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado e talvez como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.</p>	<p>“25 anos. Um caminho bem longo até chegar neste perfil de produção. Iniciou com lojas multimarcas. Varejo (...) No decorrer do tempo, vendo o potencial que tinha a indústria, queríamos investir na indústria. Tomando esse rumo(...) A gente tenta um pouquinho de tudo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O negócio começou em formato diferente e com o decorrer dos anos e experiência foi modificando-se até chegar no formato atual. Inúmeras estratégias foram testadas, as positivas permaneceram e as demais foram modificadas ou abandonadas. • A empresa, para definir suas estratégias, realiza reuniões com os coordenadores de cada área. A partir da contribuição de cada participante as estratégias, metas e objetivos são definidos. Não sendo uma atividade exclusiva dos proprietários, mas sim por meio da troca de informações e ideias com os funcionários para uma construção conjunta.

Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. • Durante período de formulação organização molda-se ao ambiente, depois torna-se incapaz de reagir a ele. • Sobrevivência depende das escolhas iniciais, feitas no período de formulação. • Liderança torna-se incapaz de influenciar o desempenho da organização. <p>As organizações sobreviventes aglomeram-se em nichos ecológicos distintos, compartilhando informações.</p>	<p>“Depende muito do momento. Às vezes a ação é interna, outras externas. Depende do desempenho. É cíclico (...) Há 15 anos, também lançamos uma das primeiras marcas pioneiras na região de <i>plus size</i>, trabalhamos até dois anos atrás. Como a gente acompanha, percebe o que tem acontecido no mercado, hoje o <i>plus</i> não é mais um diferencial, é uma obrigação. Ninguém mais quer comprar uma etiqueta <i>plus size</i>. A gente já tinha essa percepção.</p> <p>Sob essa ótica fizemos uma reformulação de marca, logomarca e juntamos as duas propostas. Foi bem positivo. Trabalho de dois anos para fazer essa transição, aos poucos”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atentos ao ambiente externo, a fim de percebê-lo, antecipar tendências e responder ao mercado.
-----------	--	--	--

Fonte: Dados do estudo (2016).

Referente à Indústria C, pode-se notar, diferentemente das demais indústrias entrevistadas, uma preocupação com o planejamento da empresa, com controles administrativos e de produção, sendo a única que soube informar, e afirma praticar, a missão definida para empresa, acrescentando desta forma mais um requisito que a relaciona com a escola do Planejamento.

Ainda é possível identificar o aprendizado de seus gestores presente nas decisões, o que denota uma maturidade baseada no conhecimento acumulado ao longo dos anos pelos proprietários e funcionários.

Adicionalmente, também foi possível perceber uma preocupação com o mercado consumidor e com os diferentes atores do ambiente externo, uma vez que suas estratégias acabam por refletindo diferentes demandas externas, tendências e observações.

O Quadro 16 sintetiza as escolas do pensamento estratégico identificadas em cada indústria.

Quadro 16- Escolas do pensamento estratégico identificadas nas Indústrias.

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

Fonte: Dados do estudo (2016).

O Quadro 16 permite observar que os pressupostos da escola ambiental estão presentes nas estratégias das três indústrias. Baseando-se na análise do conteúdo coletado durante as entrevistas, entende-se que isso se deve à preocupação de reagir e acompanhar as pressões do ambiente externo que influenciam as decisões da gestão.

No entendimento dos entrevistados, o ramo da confecção exige que as empresas estejam olhando as tendências permanentemente, como, por exemplo: as “modinhas”, as temperaturas climáticas, os lançamentos de grandes marcas, as tecnologias disponíveis, entre outros itens. Cabe a cada indústria acompanhar e reagir a essas demandas de acordo com seus recursos. Por isso, essa escola exerce influência nos entrevistados.

Cabe ainda salientar que a escola cultural não foi identificada nas indústrias, e a escola aprendizado aparece em duas das três empresas entrevistadas. Essa observação permite

retomar a compreensão de Mintzberg et al. (2006), na qual os autores entendem que a VBR também pode ser relacionada ao tema da formulação de estratégia por meio das perspectivas das escolas cultural e aprendizado, relacionando a combinação dessas escolas com a formação da estratégia da VBR.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a primeira linha de defesa para uma vantagem baseada em recursos é impedir a imitação e, talvez, a melhor proteção seja proporcionada por relacionamentos intangíveis, sistemas, habilidades e conhecimentos e isso remete à cultura.

Já na escola do aprendizado, o ambiente externo perde o papel dominante que desempenha nas descritivas e passa a ser visto como uma tela de fundo para o modo como as organizações administram seus recursos internos, sendo que o principal desafio para a estratégia é descobrir que grupo de recursos promove a vantagem sustentável.

4.3 A participação dos Recursos no Alcance da Estratégia

O instrumento de coleta de dados também contemplou a temática da VBR, tendo como objetivo: identificar os recursos tangíveis e intangíveis para o alcance da estratégia; examinar como as indústrias alocam os recursos na direção do alcance de vantagens competitivas e apontar as facilidades e dificuldades na alocação estratégica desses recursos.

Dessa forma, inicialmente, buscou-se identificar quais os recursos, no entendimento dos entrevistados, são de posse e explorados pelas empresas. Considerando a definição de recursos de Barney e Hesterly (2011) como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.

O Quadro 17 apresenta a relação dos recursos tangíveis e intangíveis apontados pelos entrevistados como de posse das indústrias.

Quadro 17- Recursos identificados nas indústrias

Recursos	Indústria A	Indústria B	Indústria C
Maquinário	X	X	X
Capital	X	X	X
Tecnologia	X	X	X
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
<i>Insights</i>		X	X
Cultura organizacional		X	X
Procedimentos Eficientes			X
Planejamento			X
Controle			X
Sistema de Coordenação			X

Fonte: Dados do estudo (2016).

Após identificar quais são os recursos utilizados pelas indústrias de confecção do vestuário, foi questionado aos entrevistados se eles ponderavam e levavam em consideração seus recursos tangíveis e intangíveis no processo de formulação das estratégias. Considerando a contribuição de Grant (1991), que sugere como primeira etapa do processo de formulação da estratégia com VBR a identificação e classificação dos recursos da firma.

No relato do entrevistado da Indústria A, acerca de como considerar os recursos para formulação das estratégias, esse mencionou: “Sim, sim! Não tem, não tem como fazer sem analisar tudo isso. Tem que ver tudo isso”.

No mesmo sentido da Indústria A, quanto a contemplar os recursos em suas estratégias, o entrevistado da Indústria B declarou: “Tem que levar, porque na verdade a gente leva em consideração na hora do desenvolvimento da coleção”.

Para a Indústria C, acerca do processo de atentar aos recursos em suas diretrizes, o entrevistado destaca: “Sim. Pensamos porque já erramos né? O problema não é errar, é não aprender. A gente sabe o que pode fazer e até onde pode ir, alguma coisa também tem que arriscar, não pode se limitar”.

No caso específico da Indústria B, o desenho da coleção deve estar totalmente atrelado à capacidade produtiva das máquinas, devido ao tempo de produção de cada peça, do tipo de ponto e acabamento, da linha que será utilizada, dos operadores de máquinas, etc. Assim, por meio da fala do entrevistado, fica evidente a necessidade de pensar nos recursos disponíveis pela empresa para a decisão de cada coleção.

Dessa forma, as três empresas concordam que considerar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa é um fator importante para execução de seus objetivos, metas e estratégias. Corroborando nesse sentido, os autores Barney e Hesterly (2014) destacam que as estratégias baseadas em recursos sugerem que as empresas deveriam descobrir quais atividades estão capacitadas e plenamente adaptadas para, assim, explorar esses recursos e capacidades especiais.

O estudo também buscou identificar se os recursos existentes e considerados no momento da formulação das estratégias têm algum tipo de diferencial, fornecendo, assim, alguma vantagem competitiva em comparação aos concorrentes. Considera-se vantagem competitiva a capacidade que a empresa tem de gerar maior valor econômico que seus concorrentes, podendo essa ser temporária ou sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A VCS, segundo Barney (2001), deriva de recursos e capacidades da firma para controlar os recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, esses recursos e essas capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis. Ainda, para Kretzer e Menezes (2006), a VCS reúne as condições que garantem e sustentam a firma na tarefa de reter os recursos que são específicos a ela ou que não são facilmente transferíveis.

O entrevistado da Indústria A, ao tratar-se de vantagem competitiva a partir dos recursos, entende “Acho que tá difícil de dizer quem tem um *plus*. Talvez a qualificação de mão de obra, marca, tempo, conhecimento”.

Nesse mesmo sentido, sobre os recursos e vantagem competitiva, o entrevistado da Indústria B declarou: “Até uns anos atrás sim, mas agora “viralizou” muito esse maquinário. Até alguns anos atrás o maquinário era o diferencial, hoje não é. Dos intangíveis talvez”.

O entrevistado da Indústria C, acerca de recursos que proporcionam vantagem competitiva, afirmou: “Eu não sei se teria um específico. Tá mais nos intangíveis, que são determinantes, é o que vai chegar e que meu cliente vai enxergar”.

Portanto, a partir do relato das três entrevistas, conclui-se que vantagem competitiva, atualmente, é um quesito que as indústrias consideram difícil alcançar, pois entendem que os recursos tangíveis são muito semelhantes no mercado, os clientes têm inúmeras opções de fornecedores e informações, fazendo com que atingir uma *performance* que proporcione vantagem competitiva, sobretudo sustentável, é, praticamente, impossível.

Mas, ao analisarem pela perspectiva dos recursos intangíveis, os entrevistados consideram que somente por essa via existe alguma possibilidade de desenvolver vantagem competitiva, pois são esses recursos que proporcionam alguma capacidade real de diferenciação. Em estudos recentes, Hitt, Xu e Carnes (2016) afirmaram, da mesma forma, que os recursos intangíveis apresentam maior probabilidade de produzir uma vantagem competitiva, pois seu valor é mais difícil de imitar, assim como sua função também apresenta dificuldade para a substituição.

Ainda nesse sentido, da importância dos recursos intangíveis, os resultados do estudo de Kapelko e Oude Lansink (2014) mostram que os ativos intangíveis exercem uma relação positiva com a eficiência técnica das empresas têxteis e de vestuário.

Sobre a heterogeneidade dos recursos, assevera-se que os recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas (BARNEY, 1991). Ou seja, nesse tópico, considera-se se os recursos são diferentes ou semelhantes entre os concorrentes e se a heterogeneidade afeta a vantagem ou desencadeia desvantagem competitiva para a empresa (HELFAT; PETERAF, 2003).

Nesse aspecto, heterogeneidade dos recursos, o entrevistado da Indústria A relatou: “Depende do modo de pensar, agir, da equipe. É diferente! Muito amplo tudo. São os recursos intangíveis que fazem a diferença”.

O entrevistado da Indústria B, quanto à diferença entre os concorrentes dos recursos de cada empresa, mencionou: “Os recursos são muito semelhantes, talvez alguns um pouco mais, talvez com alguns a gente tenha um pouco a menos. Mas tudo muito parecido”.

E por fim, o entrevistado da Indústria C acerca da diversidade dos recursos, referiu: “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 tem diferenciação, mas são bem próximos”.

Novamente, durante a coleta dos dados, são mencionados os recursos intangíveis e sua importância, capacidade de diferenciação e de percepção da qualidade por parte do cliente, além da heterogeneidade entre os concorrentes. Entende-se, com o relato dos entrevistados, que os recursos tangíveis são cada vez mais semelhantes, as máquinas, matéria-prima, capital, todas as empresas possuem praticamente as mesmas informações e acesso a esses itens. Porém, o que difere para os entrevistados são os recursos intangíveis, como conhecimento, experiência, qualificação, relações, etc. Esses recursos são construídos de maneiras diferentes em cada empresa, trazendo, dessa forma, respostas diferentes.

Durante a entrevista, também se investigou sobre o modo como as indústrias alocam seus recursos tangíveis e intangíveis, e acerca de quais são as facilidades e as dificuldades na realização dessa tarefa. O entrevistado da Indústria C menciona sobre alocação dos recursos: “É (recurso tangível) o mais fácil de alocar, é mais palpável (...). É (recurso intangível) o mais difícil, é o que exige mais.”

Quanto à alocação dos recursos, os pesquisados entendem que os tangíveis não são difíceis de serem alocados, acreditando que tal alocação seja uma tarefa relativamente fácil. Com relação à alocação dos intangíveis, esses, por sua vez, caracterizam como um desafio maior e com nível ampliado de dificuldade, o que desafia as decisões e habilidades de seus

gestores. Tiergarten e Alves (2008) também mencionam que os recursos, teoricamente, mais interessantes são aqueles mais difíceis de mensurar e identificar, ou seja, os recursos intangíveis.

O estudo ainda avaliou os recursos geradores de vantagem competitiva, à luz do modelo VRIO, solicitando que o entrevistado apontasse algum ou alguns recursos que acreditam gerar uma vantagem competitiva à indústria, para que fossem classificados de acordo com o modelo.

Conforme já apontado anteriormente pelos entrevistados, os recursos mais próximos de gerar um tipo de vantagem competitiva são os intangíveis. Dessa forma, ao optarem por um recurso para aplicar no modelo VRIO, dois dos entrevistados escolheram recursos intangíveis. Confirmando, assim, a afirmação de que embora não se possa generalizar para todas as empresas, parece haver algum tipo de acordo na literatura, segundo o qual 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).

Desse modo, o entrevistado da Indústria A optou pelo recurso **marca** para aplicar ao modelo VRIO, considerando-o valioso, raro, inimitável, relatando: “Imitar impossível, somente se comprasse a empresa”; e explorado pela organização.

O entrevistado da Indústria B, ao empregar o modelo VRIO, acredita que seu principal recurso é o **desenvolvimento dos produtos** e a **programação das máquinas**, classificando-os como valiosos e raros, porém, o entrevistado afirma: “Pode ser substituído. Imitar não consegue, mas pode substituir”. Ainda assevera que o recurso é explorado pela empresa.

Por fim, a Indústria C não apontou recursos, pois conforme se observa no relato do entrevistado: “Acho que não temos. Eu não enxergo. Ele pode ser valiosos, raro, mas pode ser substituído. E eu sei porque nós fazemos isso”.

Ao realizar esta etapa da coleta de dados, sobre escolha de um recurso para aplicar ao modelo VRIO, percebeu-se certa facilidade dos entrevistados em observar **valor** para os recursos, e até mesmo **raridade**. Uma vez que o valor é no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças, a raridade considera que este recurso não esteja sendo colocado em exercício ao mesmo tempo por uma grande quantidade de outras empresas (BARNEY, 1991).

Quanto ao quesito da **imitabilidade**, os entrevistados das indústrias pesquisadas afirmaram ser o requisito mais difícil, pois acreditam que imitar talvez não seja possível. Contudo, dois dos entrevistados (A e C) acreditam que substituir é muito provável.

Nesse sentido, a imitabilidade para Barney (1991) possui duas formas de substituição de recursos: a primeira em que se pode substituir com um recurso semelhante que permita conceber e colocar em prática as mesmas estratégias; e a segunda, em que os recursos podem ser muito diferentes e também ser substituídos estrategicamente.

Aplicando os dados coletados, sobre os recursos que geram vantagem competitiva às indústrias, no modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011), é possível identificar quais são as implicações competitivas para cada indústria, conforme demonstrado no Quadro 18.

Quadro 18 – Análise empírica do modelo VRIO

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	-	-	-	-	-

Fonte: Dados do estudo (2016).

Dessa forma, o Quadro 18 apresenta, na percepção dos entrevistados, a análise do modelo VRIO, no qual a Indústria A atinge VCS, a Indústria B alcança uma vantagem competitiva temporária e a Indústria C optou por não classificar nenhum recurso no modelo VRIO.

O entrevistado da Indústria A, sobre o recurso estratégico escolhido para avaliar no modelo VRIO — a marca da empresa — menciona: “A marca que traz confiança pro comprador. Chegar e dizer tenho esse produto para vender da empresa X que tem 30 anos é o diferencial”. Dessa forma, o entrevistado concorda com o resultado atingido na análise do modelo VRIO, uma vez que acredita possuir uma VCS por meio de sua marca.

Porém, baseando-se na análise da entrevista, acerca da estrutura e do porte da empresa, compreende-se que a indústria não é detentora de uma marca suficientemente significativa a ponto de proporcionar uma VCS. Entende-se que, no mercado, é possível encontrar outras marcas, mais conhecidas, mais profissionalmente estruturadas, de maior porte e que, realmente, investem na promoção e manutenção de suas marcas, visto que o modelo de gestão adotado pelo entrevistado ainda é informal e sem práticas administrativas profissionalizantes, como: pesquisa de mercado, planejamento, desenho de cenários, qualificação especializada do pessoal ligado à área administrativa entre outros. Também foi possível perceber, durante a

entrevista, que os investimentos na marca da empresa A são escassos, não refletindo, assim, a fala do entrevistado.

No relato dos entrevistados das Indústrias B e C, eles mencionam que seus recursos não fornecem vantagem competitiva para empresa, pois, devido ao amplo acesso às informações e à facilidade de dispor de diferentes recursos, a capacidade do poder de substituição torna-se uma ameaça presente e contínua.

Cabe ainda mencionar que as três indústrias pesquisadas relataram que monitoram os recursos estratégicos mobilizados pelos seus principais concorrentes e aqueles que se mostram como os mais ‘interessantes’, no sentido de demonstrarem maior retorno e aceitação dos consumidores ou proporcionarem algum tipo de benefício para a empresa, adaptando-se e aplicando em suas realidades.

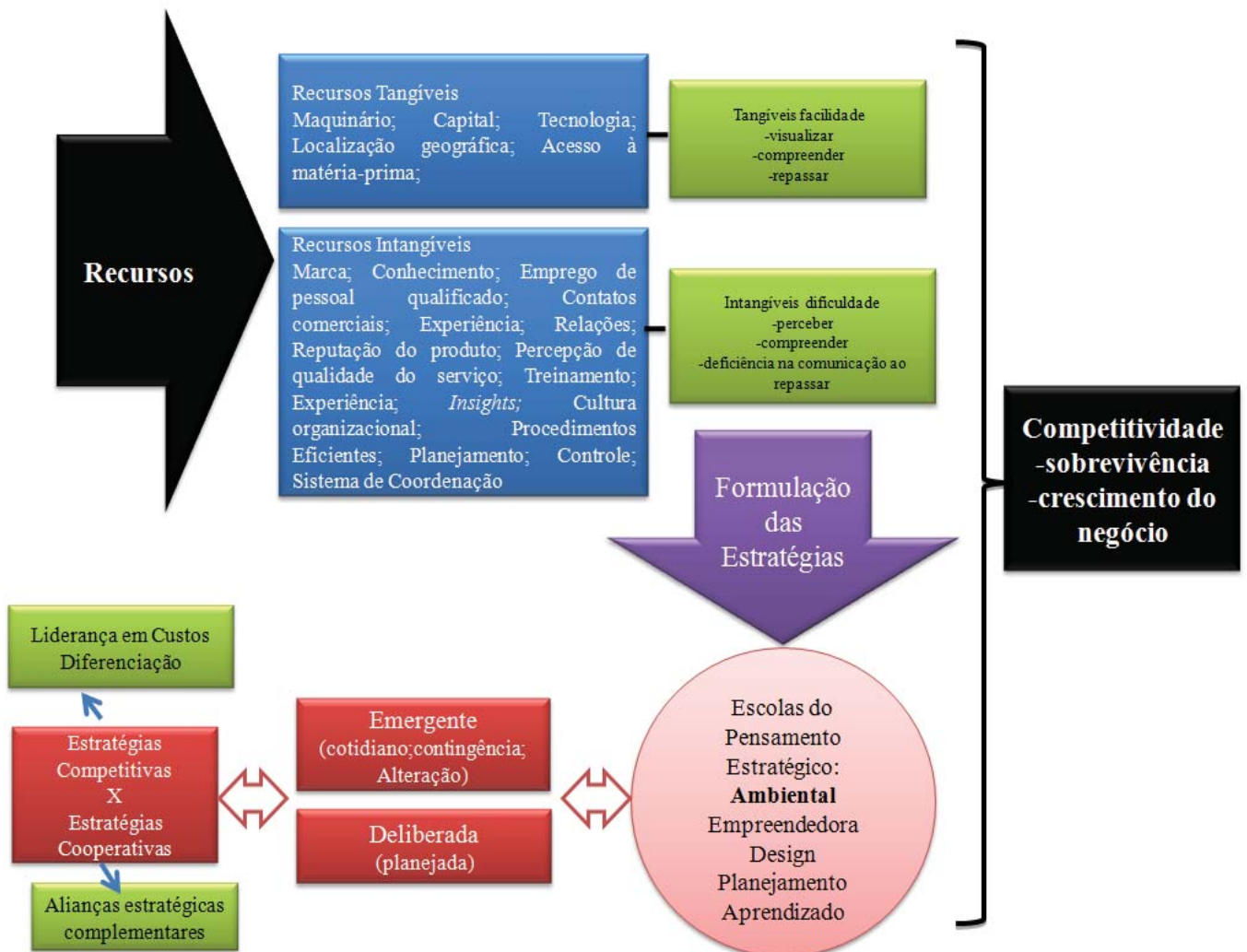
Portanto, diante da análise dos dados coletados, compreende-se que as três indústrias pesquisadas apresentam recursos estratégicos que aumentam sua competitividade, no sentido de sobrevivência e crescimento do negócio. Ainda que se considere a competitividade e a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado (COUTINHO E FERRAZ, 1994), o que, no entanto, não se reflete no caso de atingir, até o momento, algum tipo de VCS.

Na próxima seção, os dados analisados são apresentados no formato de sistematização, na qual se tem a intenção de apresentar as estratégias, as escolas, os recursos identificados e de esclarecer de que forma esses se relacionam empiricamente.

4.4 Sistematização dos Resultados

Ao final da apresentação e da análise dos dados, é possível desenvolver nova sistematização, porém, neste momento, baseando-se na interpretação dos dados empíricos coletados. A Figura 9 demonstra os recursos como principal protagonista, influenciando o processo de formulação das estratégias, as estratégias adotadas e, por fim, proporcionando competitividade.

Figura 9- Sistematização dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao contrário das discussões propostas pelos teóricos do campo da estratégia, que veem a estratégia como o elemento mais importante, as indústrias olham, primeiramente, sua base de recursos tangíveis e intangíveis. Ou seja, o recurso ocupa uma posição de protagonista para os entrevistados.

Nesse sentido, os entrevistados consideram a análise dos recursos crucial para realização de suas atividades estratégica e operacional. Salienta-se, no que diz respeito aos recursos, que há maior facilidade em alocar e disponibilizar os recursos tangíveis, diferentemente dos intangíveis, em que se enfrentam dificuldades na percepção, alocação e desenvolvimento desses.

Ainda é possível identificar, nas indústrias pesquisadas, 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 de 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, essas estratégias são pouco observadas e, quando ocorrem, classificam-se como de alianças estratégias complementares.

Diferentemente da Figura 6, apresentada na sistematização da revisão de literatura, ao apresentar os resultados, não foi possível identificar nas empresas VCS. Contudo, observaram-se recursos estratégicos que possibilitam e agregam competitividade às empresas diante do mercado em que atuam.

Coutinho e Ferraz (1994) definem competitividade como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo exploratório realizado não teve a pretensão de ampliar as conclusões a respeito do processo de formulação estratégica ou sobre a VBR para indústrias do ramo de confecções, mas pretendeu elaborar e aplicar uma estrutura de análise que permita observar esses fenômenos nas empresas investigadas.

Entendendo que o mercado está cada vez mais competitivo e que há uma concorrência acirrada entre as empresas, busca-se sobreviver nesse mercado, visando ao crescimento e ao desenvolvimento das empresas. Compreendendo também, que se enfrenta, neste momento, uma situação econômica pontual e difícil em nosso país, são inúmeros os fatores e motivos que forçam as empresas a buscar pelo seu melhor desempenho. É necessário, nesse sentido, procurar formas de se diferenciar, de atingir algum tipo de vantagem competitiva e de se sobressair perante os concorrentes.

Para alcançar esses objetivos, as indústrias de confecção de Sarandi traçam objetivos e formulam estratégias que lhe permitam gerar competitividade para seus estabelecimentos. Esse processo de formulação das estratégias foi um dos alvos do estudo, no qual se pôde observar que cada uma possui suas próprias características. As Indústrias A e B com um formato mais informal, decorrentes do modelo de gestão familiar e do seu porte. Já a indústria C, apesar de também ser familiar, trata-se de uma empresa de porte maior que as demais, formalizando e planejando suas estratégias.

Analisando o processo de formulação das estratégias das indústrias com as escolas do pensamento estratégico foi possível identificar características das seguintes escolas: design, planejamento, empreendedora, aprendizado e ambiental, sendo que cada indústria reflete suas particularidades em diferentes escolas. Ressalta-se que a escola ambiental é a única identificada nas três indústrias.

Esse processo de formulação das estratégias ocorre de maneira deliberada, mas sobressai o modo emergente, no qual as estratégias são definidas a partir de uma situação prática e pontual no cotidiano. Elas são alteradas no decorrer de sua implementação e apresentam maior flexibilidade, sendo esse um ponto defendido pelas indústrias entrevistadas.

Considerando o cenário no qual as indústrias estão inseridas, na percepção dos entrevistados, as empresas optaram por trabalhar, concomitantemente, com as 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. As referidas empresas buscam entregar 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 um produto com qualidade, entretanto com um custo mais acessível do que o ofertado por seus concorrentes maiores.

Porém, a análise leva a considerar que não há um foco claramente definido quanto à estratégia competitiva de cada empresa, uma vez que, apesar de as investigadas afirmarem buscar um custo baixo, não apresentam o menor preço do mercado. Quanto ao seu entendimento de diferenciação, esse é limitado ao quesito qualidade. Portanto, acredita-se que nenhuma das estratégias são propriamente seguidas.

Já sobre as estratégias cooperativas, essas são pouco praticadas. O mais observado entre as indústrias é a troca de informações técnicas. Somente uma das indústrias, de fato, desenvolve uma estratégia cooperativa, sendo o compartilhando do serviço de transporte de seus funcionários.

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

Nesse sentido, é possível entender que a avaliação dos recursos no momento da formulação e implementação da estratégia é sobremaneira fundamental e de difícil dissociação. Notadamente, os recursos têm um papel *sine qua non* nas decisões estratégicas, bem como o monitoramento das tendências do setor em que as indústrias operam.

Para alocá-los, a maior dificuldade está nos recursos intangíveis, tais como: experiência, conhecimento, *insights* e cultura. Por sua forma subjetiva, o entendimento muitas vezes acaba sendo diferente entre as pessoas, dificultando, dessa forma, sua aplicabilidade na essência, integral, de acordo com o esperado. Já os tangíveis são mais fáceis, mais palpáveis.

Por se tratar de um setor de extrema competição na dimensão nacional e, especialmente pressionado pela concorrência de produtos importados, o que chama a atenção nas três indústrias pesquisadas é o fato de somente uma delas ter informado como recurso estratégico a marca que se reveste de confiança e qualidade na percepção de seus consumidores. As outras duas indústrias acreditam não possuírem recursos que possam garantir VCS frente aos seus concorrentes. Isso se dá em razão da facilidade de acesso às informações e da disponibilidade diversificada de recursos, o que torna a substituição praticamente inevitável.

Desperta atenção o fato de as três empresas focarem suas atenções no ambiente externo, apresentando, assim, características relacionadas à escola ambiental. Dessa forma, acredita-se que uma das possibilidades do não desenvolvimento de recursos internos potencialmente geradores de vantagem competitiva possa decorrer do excesso de atenção ao ambiente externo, preocupando-se demasiadamente em acompanhar seus concorrentes, ao invés de usar as energias para descobrir e desenvolver recursos e capacidades únicas internas, inovando.

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 considerado 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 configuram-se, 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 apresenta-se em fase de consolidação no cenário regional e estadual.

Sendo assim, baseando-se na vivência empírica das empresas entrevistadas, pode-se compreender que as indústrias pesquisadas, competem no mercado atual utilizando-se de estratégias e recursos que proporcionam **competitividade** às suas empresas.

Desse modo, é esperado que as empresas sigam desenvolvendo suas atividades e, possivelmente, durante algum tempo ainda, continuem alcançando resultados suficientemente satisfatórios para a sobrevivência dessas e, talvez, até mesmo, experimentem um breve crescimento. Porém, se não forem desenvolvidos recursos estratégicos capazes de proporcionar uma VCS, no caso das Indústrias B e C, o desempenho será limitado.

E no caso da Indústria A, apesar de essa entender que seu recuso marca gera VCS para a empresa, percebe-se, durante a análise dos dados coletados, que tal entendimento não está manifestado na realidade. Pois entende-se que a marca da empresa não possui força suficiente para colocar a indústria diante de um patamar de detentora de VCS. Da mesma forma, como nas Indústrias B e C, o recurso escolhido para aplicar ao modelo VRIO pode, sim, ser considerado como um fator que agrega a competitividade de cada empresa no seu mercado atuante.

Sendo assim, ao concluir o estudo proposto, acredita-se que é preciso olhar para o mercado, para o ambiente externo, mas não de forma demasiada para que não se torne o foco da empresa. É preciso também, na mesma medida, observar, desenvolver, explorar o ambiente

interno e, assim, descobrir recursos estratégicos que possam ser utilizados como o diferencial, o especial, o *plus* da empresa.

Pondera-se, também, como relevante o fato de que o processo de formulação das estratégias considere os recursos da empresa. É imprescindível que as estratégias definidas venham ao encontro das capacidades disponíveis da empresa; ainda que sejam utilizados tais recursos estratégicos para criar e explorar estratégias que realmente tragam maior competitividade às empresas, buscando alcançar condições que permitam à empresa explorar e atingir, de algum modo, uma VCS. Assim, proporcionar-se-á uma condição diferenciada da empresa diante do mercado e seus concorrentes.

5.1 Limitações do Estudo

Enfrentaram-se inúmeras limitações para realização do estudo, tais como: resistência das empresas em receber estudantes, falta de interesse em participar de estudos, entendimento de que se trata de perda de tempo para a empresa, uma vez que das seis empresas contatadas somente três concordaram em participar da pesquisa. Ainda se confrontou com a descrença da teoria por parte dos entrevistados, dificuldade em agendar horários, desconfiança para gravação da entrevista e a negativa para responder perguntas que poderiam envolver a parte financeira.

Além dessas limitações diretamente relacionadas com os entrevistados e as empresas, observou-se que o cenário econômico atual do Brasil vem alterando o cenário do mercado como um todo, assim, também, na cidade de Sarandi.

Atualmente, presencia-se um momento de recessão, no qual as empresas estão preocupadas com sua sobrevivência, com qual será o cenário econômico em curto e em longo prazo, reduzindo os investimentos, sendo cautelosos, buscando ler e compreender o ambiente externo.

A informação obtida, por meio da coleta de dados, é de que houve queda no faturamento das empresas que variam entre 10%, 30% e até 50% a menos em comparação com anos anteriores. Refletindo, dessa forma, na redução do quadro de funcionários, da produção, na contenção de despesas e em contratações, as quais encontram-se suspensas temporariamente.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Quanto a sugestões de estudos futuros, esta investigação pode ser aplicada em outras empresas desse mesmo setor ou em setores distintos, visto que o referencial teórico é apoiado em teorias que possibilitam seus estudos nas mais diversas áreas.

Porém, pensando em aprofundar uma das temáticas abordadas neste estudo, acredita-se que se pode evoluir e enriquecer a compreensão quanto ao processo de formulação das estratégias, ou seja, de que forma as empresas constroem e executam suas diretrizes. Esse assunto tem potencial suficiente para resultar em estudos que enriqueçam o entendimento quanto a esse fenômeno.

Também é possível explorar ainda mais as escolas do pensamento estratégico, considerando, a partir das características identificadas na investigação, qual (is) escola(s) exerce(m) influência(s) e, com base nisso, gerar uma reflexão sobre a postura adotada e sobre o desempenho alcançado.

Quanto à VBR, acredita-se que o caminho seja procurar um entendimento maior acerca dos recursos intangíveis, reforçando a compreensão teórica e empiricamente, caracterizando esses como importantes e os mais propensos a gerar vantagem competitiva, buscando esclarecer como eles podem desenvolver a capacidade de preencher os requisitos do modelo VRIO.

REFERÊNCIAS

- ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. 2008. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Têxtil e Confecção, 2008**. Disponível em <http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20junho%202008.pdf>. Acesso em 18/10/2015.
- ABIT, 2015a. **Perfil do Setor**. Disponível em <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> >. Acesso em 09/09/2015.
- ABIT, 2015b. **Agenda de prioridades Têxtil e Confecção 2015- 2018**. Disponível em <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf>. Acesso em 09/09/2015.
- ACISAR, 2015. Disponível em www.acisar.com. Acesso em 09/08/2015.
- ACUR, N., ENGLYST, L. Assessment os strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n. 1, p. 69-91, 2006.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n.14, p.33-46, 1993.
- ARGYLE, M. Co-operation: **The Basis of Sociability**. Routledge: New York, 1991.
- ARTTO, E. W. Relative total costs: an approach to competitiveness measurement of industries. **Management International Review**, n. 27, p.27-47, 1987.
- AXELROD, R. **The Evolution of Co-operation**. Basic Books: New York, 1984.
- BARBOSA, R. de A. **Estratégias de inovação à luz da visão baseada em recursos: um estudo na EMBRAPA**. 2013.145f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, n.11, p.656-665, 1986a.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, n.32, p.1231-1241, 1986b.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, no 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. In **Does management matter? On competencies and competitive advantage**. The 1994 Crafoord lectures, p.1-36. Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research, 1994.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, p. 24-26, 2013.

BARNEY, J., HERSTERLY, W.. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In **Handbook de Estudos Organizacionais, Ação e análise Organizacionais**. 1ªed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BARNEY, J., WRIGHT, M., KETCHEN, D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J.B., HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, p. 97-121, maio/ago., 2008.

BELYAEVA, Z.; KRIVOROTOV, V.; KALINA, A.; YERYPALOV, S. Competitiveness of Russian regional oil complexes. **Competitiveness Review**, v. 26, n. 2, p. 147-165, 2016.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks ?To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v. 29, 16p, 2000.

BOWMAN, C., TOMS, S. Accounting for Competitive Advantage: The Resource-Based View of The Firm and The Labour Theory of Value. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, p. 183-194, 2010.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

CAO, D., BERKELEY, N., FINLAY, D. Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource-based View: Survey of Chinese Clothing Industry. **Journal of Sustainable Development**, V. 7, 2014.

CARTER, T., CARTER, B. (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. **Journal for East European Management Studies**, v. 14, no. 2, p. 186-209, 2009.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, n.17, p.155-171, 1991.

COATES, T. T.; MCDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**, n.20, p.435-450, 2002.

COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**,v. 86, n 7, p. 140, 2008.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, n.17, p.121-154, 1991.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**, n.7, p.477-501, 1996.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

CRUBELLATE, J. M., PASCUCCHI, L., GRAVE, P. S. CONTRIBUIÇÕES PARA UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS LEGÍTIMOS. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n4,p. 8-19, 2008.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference - **Innovative Research in Management**. Estocolmo, 2002.

DANGELICO, R. M., PONTRANDOLFO, P., PUJARI, D. Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, n.35, p.1504-1511, 1989.

EISENHARDT, K.M., SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial Firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

EVANS, N. G. Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. **Tourism Management Perspectives**, v. 18, p. 14-25, 2016.

EXAME, 2016. Disponível em <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/producao-do-setor-de-vestuario-cai-10-em-2015-informa-abit> . Acessado em 28/09/2016.

FEURER, R. CHAHARBAGHI, K. Strategy formulation: a learning methodology. **Management & Technology**, v. 2, n. 1, p. 38-55, 1995.

GAMBLE, J. E., THOMPSON, A.A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, n.17, p.109-122, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competing for the future.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, n.24, p.997-1010, 2003.

HELFAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, n.11, p.725-760, 2002.

HENDERSON, B. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMEY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HIT, A. M., XU, K., CARNES, C. M. . Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 77-94, 2016.

HITT, M., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOPE, A., VIEIRA, L. M., BARCELLOS, M. D., OLIVEIRA, G. R.. Research and development project of innovative food products from an inter-organizational relationship perspective. **Journal on Chain and Network Science**, v.14, p. 137-147, 2014.

HOSKISSON, R., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, n.25, p.417-456, 1999. Integrative Capabilities. **Journal Product Innovation Management**, v. 30, p. 642-658, 2013

IRELAND, R.D., HITT, M.A., VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v 28, n 3, p. 413-446, 2002.

JENSEN, J.A., COBBS, J.B., TURNER, B.A. Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. **Business Horizons**, v. 59, p. 163-173, 2016.

JIM, A. Strategic resources and firm performance. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.

KAPELKO, M., OUDE LANSINK, A. Examining the relation between intangible assets and technical efficiency in the international textile and clothing industry. **Journal of the Textile Institute** , v. 105, p. 491-501, 2014.

KELLERMANN, F.; WALTER, J.; CROOK, T. R.; KEMMERER, B.; NARAYANAN, V. The Resource-Based View in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. **Journal of Small Business Management**, v.54, n.1, p.26,48, 2016.

- KNOTT, P. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? **Management Decision**, v. 53, n. 8, p. 1806-1822, 2015.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, n.3, p.383-397, 1992.
- KOZLENKOVA, I.V., SAMAHA, S.A, PALMATIER, R.W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, p.1-21, 2014.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v.36, n.1, p.349-372, 2010.
- KRETZER, J., MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n 4, p. 63-87, 2006.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v.31, p.638-658, 2006.
- LIN, C., TSAI, H., WU, Y., KIANG, M. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. **Management Decision**, vol. 50, p.1396 – 1411, 2012.
- LOCKETT, A., THOMPSON, S., MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 9–28, 2009.
- MAKHIIJA, M. Comparing the resource-based and Market-based views of the firm: empirical evidence from Czech Privatization. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 433-451, 2003.
- MAN, T.W.Y; LAU, T.; CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.
- MAQUIAVEL. **O príncipe**. Disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/principe.pdf>. Acessado em 07/11/2015.
- MARIOTTO, F.L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n 2, p. 37-52, 1991.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso : uma estratégia de pesquisa**. 2. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela reserva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed . Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NEWBERT, S. L. Value, Rareness, Competitive Advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 745-768, 2008.

ORDANINI, A., RUBERA, G. Strategic capabilities and internet resources in procurement : A resource-based view of B-to-B buying process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28,p. 27-52, 2008.

PADILHA, A. C. M., SILVA, T. N. D., PEDROZO, E.Á. Competitividade, estratégia tecnológica e inovação: uma análise nas empresas de confecção do vestuário de Sarandi-RS. In: **Competitividade Sistêmica: estratégia e aprendizagem**. 1ª ed. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

PADILHA, A.C.M., GALLON, C., MATTOS, P..Fatores condicionantes da Implementação de estratégias competitivas e cooperativas: O caso das indústrias de jóias de Guaporé-RS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 34-69, 2012.

PANDA, D. REDDY, S. Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. **Journal of Asia Business Studies**, V. 10, 2016, p. 41-60, 2016.

PEARSON, J., PITFIELD, D., RYLEY, T. Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. **Journal of Air Transport Management**, v. 47, p. 179-189, 2015.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/96. **Revista Eletrônica de Administração**, v.12, p.107-129, 2008.

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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**.7ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: With a new introduction**. Free Press: New York, 1998.

PRAJOGO, D. OKE, A., OLHAGER, J. Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. **International Journal of Operations and Production Management**, V., Issue 2, p. 220-238,2016.

PRINGLE, C. D.; KROLL, M. J. Why Trafalgar was won before it was fought: Lessons from resource-based theory. **Academy of Management Executive**, n.11, v.4, p.73-89, 1997.

PRZYCZYNSKI, R.; BITENCOURT, C. C.. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In:ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2011. 1CD.

QUAYNE, I., OSEI, A., SARBAH, A., ABROKWAH, E.. The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process). **Open Journal of Business and Management**, v. 3, p. 135-154, 2015.

RENKO, N.; SUSTIC, I.; BUTIGAN, R. Designing Marketing strategy using the Five competitive forces model by Michael E. Porter- Case Of small Bakery in Croatia. **International Journal of Management Cases**. v. 13, n. 3, p376-385. 2011.

RIBEIRO, H. C. M., COSTA, B. K., MURITIBA, A. N., OLIVEIRA NETO, G. C. Visão Baseada em Recursos: Uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n 34, p. 39-59, 2012.

RICHARDSON, R.J., PERES, J. A. S., WANDERLEY, J. C. V., CORREIRA, L. M., PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), **Competitive strategic management**, p.556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

SALA-I-MARTIN, X.; ARTADI, E. V. **The Global Competitiveness Index. In: The global competitiveness report 2004–2005**. New York: Oxford University Press for the World Economic Forum, 2004.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, B. R.; LOGDE, G. C. U. S. **Competitiveness in the World Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

SHAEFEEY, E., T., TROTT, P. Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. **European Business Review** , V. 26, p. 122-148, 2014.

SHIH, W. Y. C., AGRAFIOTIS, K. Competitive strategies of new product development in textile and clothing manufacturing. **The Journal of The Textile Institute**, v.106, p. 1027-1037, 2015.

SIRIKRAI, S.B., TANG, J. C. S. Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. **Journal of High Technology Management Research**, v. 17, p. 71-83, 2006.

SUN TZU. **A arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

TEECE, D.J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, n.18, p.509-533, 1997.

TIERGARTEN, M.; ALVES 2008, C. A. 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**, v.2, p.61-74, 2008.

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

VIEIRA, L. D. **Recursos e capacidades estratégicos utilizados por empresas de confecção de vestuário de luxo**. 2012. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Universidade Presbeteriana Mackenzie, São Paulo.

WADE, M.; HULLAND, J. Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. **MIS Quarterly**, n.28, p.107-142, 2004.

WAHEEDUZZAMAN, A. N. M.; RYANS JR., J. K. Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground. **Competitiveness Review: International Business Journal**, v.6, n.2, p.7-26, 1996.

WALTER, S. A., BAPTISTA, P. P., AUGUSTO, P. O. M. 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**, Fortaleza, v. 17, n.1, p.112-145, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 15, no 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. On the role of the RBV in marketing. **Journal of Academy. Marketing. Science**, v. 42, p. 22-23, 2014.

WHITE, G.O., GUILDIKEN, O., HEMPHILL, T.A., SHARIFI KHOOBDEH, M. Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013: **Text Mining and Bibliometric Analyses. Management International Review**, v. 56, p. 35-65, 2016.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating: firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v.55, n.2, p.123-132, 2002
World Economic Forum, 2004.

YIN, R., K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A- Roteiro para entrevista

<p>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO</p> <p>Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>Título da Pesquisa:</p> <p>O PAPEL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE SARANDI-RS</p> <p>Mestranda: Aline Palma</p> <p>Orientadora: Ana Claudia Machado Padilha</p>	
---	---

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como as indústrias de confecção do vestuário formulam suas estratégias considerando a base de recursos tangíveis e intangíveis. Desta forma, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais e como são formuladas as estratégias nas indústrias;
- Identificar os recursos tangíveis e intangíveis para o alcance da estratégia;
- Examinar como as indústrias alocam os recursos na direção do alcance de vantagens competitivas;
- Apontar facilidades e dificuldades na alocação estratégica destes recursos.

1 PERFIL DO ENTREVISTADO
1.1 Identificação/Nome:
1.2 Tempo de empresa:
1.3 Cargo:
1.4 Escolaridade:
1.5 Formação:
1.6 Idade:
1.7 Observações:

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
2.1 Nome da empresa: Nome Fantasia:
2.2 Proprietário(os):
2.3 Endereço:
2.4 E-mail:
2.5 Telefone:
2.6 Faturamento:
2.7 N° de funcionários:
2.8 Área física:
2.9 Tempo de atuação/ Data início das atividades:
2.10 Missão da Empresa:
2.11 Visão da Empresa:
2.12 Atuação em quais mercados:
2.13 Formato de Gestão da empresa:
2.14 Qual <i>portfolio</i> de produtos da empresa:
2.15 Como compreende a competitividade do setor ao qual participa?
2.16 Quais os concorrentes diretos?
2.17 Considera sua empresa no mesmo nível de competitividade dos concorrentes?
2.18 Observações:

3 ESTRATÉGIA(S) ADOTADA(S)
<p>3.1 Qual a estratégia competitiva adotada pela empresa?</p> <p>() Liderança em custos. (produtos de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e/ou serviços padronizados que visam atingir a um segmento amplo de mercado).</p> <p>() Diferenciação. (produtos de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase nas características diferenciadas em detrimento ao baixo custo).</p> <p>() Liderança em custos focada. (idêntica a estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estrito do mesmo).</p>

Diferenciação focalizada. (idêntica a estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estrito do mesmo).

Integrada de liderança em custos e diferenciação. (Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo).

Diversificação relacionada. (Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal).

Diversificação não relacionada. (Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal).

Por quê?

3.2 Qual a estratégia cooperativa adotada pela empresa?

Aliança estratégica complementar (Empresa compartilha alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas).

Estratégia de reação à concorrência (Empresas concorrentes se juntam para atacar seus rivais e reagir competitivamente às ações de seus concorrentes. Ex: se juntar a outra empresa para criar um produto que reaja a um novo produto de seu concorrente).

Estratégia de redução das incertezas (Utiliza alianças estratégicas para atacar e reagir a ataques de rivais concorrentes).

Estratégia de redução da concorrência (Em um conclui, duas ou mais empresas cooperam para aumentar os preços acima do nível totalmente competitivo).

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).

Nenhuma estratégia de cooperação é adotada.

Por quê?

3.3 Observações:

4 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (Escolas do pensamento estratégico)
4.1 De que maneira a empresa formula/define a(s) estratégia(s) adotada(s)? Reuniões, ideias paralelas...?
4.2 Quem são os participantes do processo de formulação das estratégias?
4.3 A formulação da estratégia é formal ou informal?
4.4 As estratégias são pensadas previamente e com objetivos de médio e longo prazo, sendo plenamente realizadas? Ou são tomadas diante de alguma situação para resolver algo no curto prazo, mudando assim o padrão pretendido?
4.5 A empresa possui planejamento estratégico? Como ele é desenvolvido?
4.6 Na formulação das estratégias, qual ambiente a empresa mais avalia/monitora? Interno ou Externo? Por quê?
4.7 Existe alguma forma de controle e/ou acompanhamento das estratégias na implementação? Se sim, como e quem acompanha?
4.8 Existem formas de quantificar e mensurar os resultados obtidos das estratégias implementadas?
4.9 A empresa tem cultura de aprendizagem? A estratégia pode ser alterada/ modificada/adaptada de acordo com as novas necessidades e estratégias que emergem no coletivo?
4.10 Em algum momento pode-se observar a concomitância entre formulação e implementação?
4.11 No momento da implementação da estratégia, percebeu-se algum tipo de resistência a mudança pelos envolvidos no seu cumprimento? Se sim, quais foram elas?
4.12 Observações:

5 RECURSOS DA EMPRESA
5.1 Quais são os recursos tangíveis da empresa? <input type="checkbox"/> Maquinário <input type="checkbox"/> Capital <input type="checkbox"/> Tecnologia <input type="checkbox"/> Localização geográfica <input type="checkbox"/> Acesso à matéria-prima Outros:
5.2 Quais são os recursos intangíveis da empresa? <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Emprego de pessoal qualificado <input type="checkbox"/> Contatos comerciais <input type="checkbox"/> Procedimentos eficientes <input type="checkbox"/> Treinamento <input type="checkbox"/> Experiência <input type="checkbox"/> Relações

<input type="checkbox"/> <i>Insights</i> <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Controle <input type="checkbox"/> Sistema de Coordenação <input type="checkbox"/> Reputação do produto <input type="checkbox"/> Cultura organizacional <input type="checkbox"/> Percepção de qualidade do serviço Outros:								
5.3 Estes recursos tangíveis são levados em consideração no momento da formulação e implementação da estratégia?								
5.4 Estes recursos intangíveis são levados em consideração no momento da formulação e implementação da estratégia?								
5.5 Algum destes recursos, acredita-se ser um diferencial, uma vantagem competitiva, em comparação aos seus concorrentes? Por quê?								
5.6 Os recursos utilizados e disponíveis aos concorrentes são exatamente os mesmos da sua empresa? Ou há heterogeneidade de recursos?								
5.7 A empresa analisa e compara seus recursos com de seus concorrentes?								
5.8 Percebeu-se dificuldades na alocação dos recursos tangíveis da empresa? Quais?								
5.9 Percebeu-se facilidades na alocação dos recursos tangíveis da empresa? Quais?								
5.10 Percebeu-se dificuldades na alocação dos recursos intangíveis da empresa? Quais?								
5.11 Percebeu-se facilidades na alocação dos recursos intangíveis da empresa? Quais?								
5.12 Classificar os recursos que a empresa considera capaz de gerar vantagem competitiva a partir do modelo VRIO:								
<table border="1"> <tr> <td>Valor</td> <td>O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?</td> </tr> <tr> <td>Raridade</td> <td>O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?</td> </tr> <tr> <td>Imitabilidade</td> <td>As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?</td> </tr> <tr> <td>Organização</td> <td>As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?</td> </tr> </table>	Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?	Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?	Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?	Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?							
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?							
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?							
Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?							
5.13 Quais são os recursos (tangíveis/intangíveis) que diferenciam a empresa frente aos concorrentes? E que tipo de vantagem eles oferecem?								
5.14 Observações:								