

RECURSOS E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO BRASILEIRO DE ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS

RESUMO

Este estudo objetivou identificar do ponto de vista da VBR, os recursos e capacidades da organização que a área de inovação entende serem fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado de alimentos industrializados brasileiro. Fundamentado em pesquisa qualitativa exploratória, um roteiro de entrevista semiestruturado foi aplicado a gestores da área de inovação de três empresas distintas. Os resultados mostram através do modelo VRIO, que reputação, marca, cultura organizacional e processo de inovação, são os únicos recursos considerados pelos entrevistados como valiosos, raros, difíceis de imitar e exploráveis pela organização. Conclui-se que os recursos classificados como organizacionais são os mais importantes para promover a vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação; Vantagem Competitiva; Recursos; Setor Alimentício.

INNOVATION RESOURCE AND CAPABILITIES AS COMPETITIVE ADVANTAGE SOURCE IN THE INDUSTRIALIZED FOOD BRAZILIAN MARKET

ABSTRACT

The aim of this study has been identify, from the RBV point of view, the organization resources and capabilities which the innovation area recognize as sources of sustainable competitive advantage in the industrialized food Brazilian market. The research was based on qualitative exploratory methodology, an interview semi structured screenplay has been applied to innovation area managers of three different companies. It has been found based on the VRIO model that reputation, brand, company culture and innovation process, are the only resources defined as valuable, rare, difficult to imitate and possible to be explored for the hole company. It has been concluded that the resources defined as organizational are the most important to foment a sustainable competitive advantage.

KEYWORDS: Innovation; Competitive Advantage; Resources; Food Industry.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.5, n.3, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles
**TOPIC: Estratégia e
Competitividade**



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0009

Carlos Vinnícius Silva

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7752529903194814>
carlosvinnicius@hotmail.com

Received: 29/05/2014

Approved: 09/07/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

SILVA, C. V.. Recursos e capacidades de inovação como fonte de vantagem competitiva no mercado brasileiro de alimentos industrializados. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.3, p.154-169, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0009>

INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos do Brasil faturou em 2012 o equivalente a 9,8% do Produto Interno Bruto (PIB) e 20,8% do faturamento da indústria da transformação, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2012). Essa representatividade é também consequência da migração para o consumo de produtos industrializados nas últimas décadas: atualmente 85% dos alimentos consumidos no Brasil passam por algum processamento industrial, contra 70% em 1990 e apenas 56% em 1980 (ABIA, 2012; MINADEO, 2010).

Ao mesmo tempo em que o crescimento no consumo de alimentos industrializados traz valor agregado e grandes oportunidades, gera também um aumento na competitividade, exigindo das empresas maior nível tecnológico e de gestão. As organizações de maneira geral enfrentam grandes mudanças em seus mercados de atuação em função de consumidores cada vez mais informados e exigentes em busca de produtos mais completos e atualizados tecnologicamente. O mercado de alimentos industrializados não é diferente disso, de modo que o investimento em inovação e pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de criar novos produtos de maior valor agregado, pode garantir o sucesso de empresas que buscam acompanhar as demandas desses consumidores (SIDONIO *et al.*, 2013; MINADEO, 2010).

Segundo Porter (1985), um produto inovador lançado no mercado pode permitir uma diferenciação, uma redução dos custos ou a combinação dos dois benefícios. De acordo com Schumpeter (1982), a inovação é uma ferramenta para conquista da vantagem competitiva, uma vez que permite que a empresa supere a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário. Penrose (1968) afirma com base na VBR (Visão Baseada em Recurso ou *Resource Based View*), que as diferenças de desempenho entre as organizações se devem a recursos e capacidades especiais pertencentes a estas firmas, que por serem heterogêneos, são geradores de vantagem competitiva. Sob esta perspectiva, torna-se fundamental a gestão estratégica de recursos organizacionais que consiste em identificar, criar, desenvolver, manter e renovar os recursos da firma capazes de aproveitar as oportunidades de mercado, conseqüentemente gerando e expandindo a vantagem competitiva. (GRANT, 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Nesse sentido, considerando o papel importante da área de inovação na obtenção de vantagem competitiva e o cenário do mercado brasileiro de alimentos industrializados exposto acima, surge a questão que motivou este estudo: quais são os recursos e capacidades da organização que a área de inovação entende serem fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado de alimentos industrializados brasileiro?

Para responder a questão acima, baseada na perspectiva de vantagem competitiva obtida através de recursos e capacidades (VBR), utilizou-se o modelo VRIO, ferramenta de análise de fortalezas e fraquezas internas das empresas, que defende que para que um recurso seja considerado fonte de vantagem competitiva sustentável, ele precisa ser valioso e raro no

mercado, difícil de ser imitado pelo concorrente e capaz de ser explorado por todas as áreas da organização. (WERNERFELT, 1984; BARNEY & HESTERLY, 2007). Segundo Knott (2009), o modelo VRIO é o mais recomendado para avaliação de recursos de uma organização.

O objetivo geral desse estudo então é identificar os recursos e capacidades sob o ponto de vista da área de inovação que geram vantagem competitiva no mercado de alimentos industrializados. Estruturou-se este artigo iniciando-se com um breve referencial teórico sobre inovação e vantagem competitiva sob a perspectiva de recursos. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos escolhidos para deste estudo, qualitativo exploratório, que conduziram a coleta e análise dos dados necessários para a pesquisa de campo. Posteriormente apresentaram-se os resultados e tratamento dos dados, com ampla discussão à luz do referencial teórico apresentado. Por último concluiu-se com base nos resultados encontrados e o referencial teórico.

REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os conceitos sobre inovação, vantagem competitiva e recursos e capacidades organizacionais com objetivo de suportar as análises expostas neste estudo.

Inovação

Schumpeter (1982) afirma que inovação pode ser relacionada com a criação ou alteração da percepção da qualidade de um produto pelo consumidor, ou uma nova maneira de se produzir algo. Pode ainda ser relacionada com a introdução em um novo mercado, utilização de uma nova fonte de matéria prima, concepção de uma nova organização, entre outros possíveis conceitos. Para Afuah (1998), inovação pode ser conceituada como o uso de um novo conhecimento para inclusão de novos atributos ou uso de atributos antigos melhorados a um produto ou serviço, com objetivo de atender a uma necessidade ou desejo do consumidor. De acordo com Manual de Oslo da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2004), as inovações tecnológicas se dividem entre o que é mudado e o que é percebido pelo consumidor no produto ou serviço. Segundo Afuah (1998), o produto inovador deve ter o custo mais baixo apresentando atributos que não apresentava anteriormente.

A inovação pode ser classificada como incremental, quando caracterizada por pequenas alterações no produto através do conhecimento disponível; radical, conhecida pela aplicação de novos recursos tecnológicos, tornando o antigo produto ou serviço obsoleto; e revolucionária, caracterizada por criar produtos ou serviços não relacionados com qualquer padrão existente, sendo assim complexas e com alto nível de incerteza (FREEMAN & SOETE, 2008; TIDD *et al.*, 1997). A inovação também pode ser sustentadora quando destinada aos consumidores de

novidades, mais exigentes e sofisticados, baseada em melhorias incrementais aos produtos e serviços; ou como disruptivas, quando direcionadas a consumidores de camadas sociais inferiores, que buscam preços menores e são menos exigentes quanto às funcionalidades dos produtos (CHRISTENSEN *et al.*, 2002; CHRISTENSEN, 1997).

Independentemente do tipo de inovação a ser adotado, o gerenciamento do processo de inovação é fundamental e deve se basear na avaliação do ambiente interno e externo, e na escolha dos recursos organizacionais que serão o alicerce para implementação das mudanças (TIDD *et al.*, 1997). O processo de inovação segundo Afuah (1998) é um diferencial estratégico das empresas, funcionando como uma ferramenta da alta gestão para superar a barreira da concorrência e gerar vantagem competitiva, através da habilidade de se identificar oportunidades e alocar os recursos adequados para melhor explorá-las.

A inovação afeta diretamente o potencial de competição das organizações, e pode ser vista como uma estratégia na dimensão tecnológica, organizacional, institucional ou social desempenhando a função de manter a competitividade do mercado. A perspectiva neoschumpeteriana do pensamento econômico relaciona as alterações no cenário mercadológico com as mudanças tecnológicas e com a inovação, sendo a competição responsável pelo crescimento da diversidade do sistema econômico (SCHUMPETER, 1982; FREEMAN, 2008).

A adoção da inovação reflete na performance sustentável e pode transformar a maneira que a organização atinge seus objetivos ou desenvolver capacidades, afetando o comportamento organizacional como um todo (DAMANPOUR *et al.*, 2009).

Vantagem Competitiva

Basicamente, vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa de gerar mais valor econômico através de um produto ou serviço que seu competidor (PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; PORTER, 1985). Segundo Barney e Clark (2007), vantagem competitiva se baseia na premissa que uma empresa consegue ser superior aos seus concorrentes por meio da criação de valor econômico, ou seja, a empresa consegue vantagem competitiva sendo mais eficiente em suas escolhas estratégicas, de maneira que ofereça ao cliente mais benefícios que os concorrentes através de atributos diferenciados dos produtos e serviços, ou através de um preço mais atrativo. As empresas podem criar valor organizando a cadeia de valor de maneira distinta ou de maneira semelhante dos concorrentes (PORTER, 1985), podendo gerar vantagem competitiva sendo mais eficientes que seus concorrentes através de recursos e capacidades exclusivos (BARNEY, 1991).

Para Kretzer e Menezes (2006), a capacidade estratégica da organização de coordenar os esforços de seus colaboradores, assim como de entender o melhor emprego dos recursos disponíveis considerando as fortalezas empresariais, é considerada fonte de vantagem competitiva. Peteraf (1993) destaca a diferença de níveis de eficiência existentes entre as firmas

que as fazem superiores umas as outras, sendo que capacidade de satisfazer os anseios dos consumidores está relacionada com a quantidade de recursos que estas firmas possuem. Ainda segundo Peteraf (1993), a superioridade e peculiaridade dos recursos empresariais, combinados as condições e oportunidades do ambiente, podem se tornar a base para vantagem competitiva.

Conforme Barney (1991), para que as empresas tenham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, parte-se do pressuposto que os recursos da empresa devem ser heterogêneos e imóveis, ou do contrário não seria possível observar superioridade nesse sentido entre as empresas. Para Penrose (1968), os produtos bem posicionados na indústria não são os únicos responsáveis pela lucratividade e crescimento das organizações, mas também a posse e utilização de recursos heterogêneos, essenciais e exclusivos.

Barney (1991) afirma que a teoria dos recursos mostra que as firmas se diferenciam por meio de suas diversidades de recursos e competências, e as decisões estratégicas são as grandes responsáveis por essa diversificação. Segundo o mesmo autor, isso explica o fato de empresas compatíveis apresentarem diferenças tão significativas em performance econômica. Para Penrose (1968), reconhecer a heterogeneidade resulta no entendimento da importância da aprendizagem interna da organização, de maneira que a utilização máxima dos recursos favorece essa diferenciação entre as firmas, o que Kretzer e Menezes (2006) chamam de vantagem competitiva sustentável.

Segundo Kretzer e Menezes (2006), a VBR (*Visão Baseada em Recursos ou Resource Based View*) entende que os recursos são fundamentais para formulação estratégica das empresas, de modo que as competências, capacidades e habilidades são as bases do conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional por sua vez é gerador que vantagem competitiva através da heterogeneidade e performance em longo prazo. O principal objetivo da VBR é a maximização da lucratividade ao longo do tempo através da gestão estratégica dos recursos empresariais, voltada para geração de vantagem competitiva (GRANT, 1991). Isso consiste não apenas no desenvolvimento e combinação balanceada dos recursos existentes, como também no investimento em criação, aquisição, manutenção e renovação dos recursos potenciais (KRETZER & MENEZES, 2006; WERNERFELT, 1984; TEECE *et al.*, 1997).

Prahalad e Hamel (1990) destacam que a capacidade da liderança da organização em produzir competências rapidamente adaptáveis às oportunidades de mercado em constante mutação, são as reais fontes de vantagem competitiva. Barney (1991) comenta a importância do processo de gestão estratégica para identificação e conhecimento dos recursos e capacidades realmente relevantes para cada contexto, uma vez que existe a possibilidade de uma decisão equivocada em relação ao uso de algum recurso, provocar a redução da vantagem competitiva. A avaliação do contexto e dinâmica do mercado tem grande relevância, pois isto vai influenciar diretamente no valor dos recursos (BARNEY *et al.*, 2001). A dificuldade da compreensão clara dos recursos disponíveis ou necessários faz parte da complexidade do gerenciamento do processo de inovação, e por mais que a firma tenha uma tendência a enfatizar alguns recursos, é fundamental

que o processo de inovação seja composto pela combinação de todos. (CHRISTENSEN & OVERDORF, 2002)

Para Grant (2001), existe uma diferença básica entre recursos e capacidades, uma vez que os recursos são itens unitários, enquanto capacidades são conjuntos de recursos realizando alguma atividade produtiva, como capacidades de trabalho em equipe, liderança, sistema de gestão, etc. O mesmo autor destaca que criar capacidades envolve uma complexa combinação e coordenação de pessoas e outros recursos, sendo capacidades então muito mais que a simples junção de recursos. Segundo Barney (1991), os recursos podem ser classificados como físicos (máquinas, fábricas, entre outros), recursos humanos (pessoas, experiência, conhecimento etc.) e recursos organizacionais (estrutura, reputação, relacionamento entre as pessoas e áreas, processos etc.). Os recursos podem também ser classificados como tangíveis, que seriam correspondentes aos físicos, e intangíveis, correspondentes aos humanos e organizacionais classificados acima. (GRANT, 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1990). Barney e Hesterly (2007) definem recursos como sendo qualquer ativo gerenciado pela organização que pode fazer com que a mesma adquira ou crie estratégias eficientes, classificando-os como financeiros, físicos, individuais e organizacionais, como demonstrado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Tipos de recursos de uma organização.

Tipos de Recursos	Principais Características
Financeiros	Toda verba disponível para criar e planejar estratégias. Podem ser providas de uma reserva da própria organização, de investidores, credores, acionistas e bancos.
Físicos	Bens físicos disponíveis para empresa como fábricas, equipamentos, laboratórios, localização geográfica, entre outros.
Individuais	Conhecimento técnico ou tácito, experiência, visão, habilidades individuais de gestão, acumulado pela organização através dos indivíduos que compõe seu quadro de funcionários.
Organizacionais	Interação entre grupos e equipes de trabalho, processos de gestão em geral, cultura organizacional, reputação da empresa, reconhecimento das marcas etc.

Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2007)

Um recurso ou capacidade de uma empresa deve se destacar em quatro atributos para que seja considerado como potencialmente gerador de vantagem competitiva sustentável em relação ao concorrente: valor – raridade – imitabilidade – organização (VRIO). Valioso no sentido de ser desejado, permitindo que a empresa explore as oportunidades ambientais de maneira mais assertiva que a concorrência. Raro no sentido de ser pouco acessível ou difícil de ser adquirido pela maioria da concorrência. Deve ser difícil de ser imitado, obtido ou desenvolvido pelas empresas que não o possuem. Capaz de ser totalmente explorado pelos processos organizacionais da empresa, potencializando seu valor, raridade e imitabilidade. Esta capacidade de explorar o recurso foi chamada pelos autores de Organização (BARNEY & HESTERLY, 2007).

Segundo Brito e Vasconcelos (2004), sob a perspectiva da VBR, a vantagem competitiva reflete em rentabilidade econômica, sendo que pode ser obtida a partir dos recursos e capacidades valiosos, raros e inimitáveis. Na opinião desses autores, recursos altamente eficientes capazes de entregar resultados diferenciados, são responsáveis pelo desempenho superior das organizações (KNOTT, 2009). De acordo com Barney e Clark (2007), quanto mais

fortes forem esses atributos, maior a capacidade de heterogeneidade e imobilidade da firma, e conseqüentemente, maior capacidade de gerar vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007), desenvolveram o modelo VRIO, detalhado acima como ferramenta de análise interna de fraquezas e fortalezas das empresas, permitindo identificar o potencial de cada recurso e capacidade de gerar vantagem competitiva. Os autores propõem a avaliação dos recursos das organizações (financeiros, físicos, individuais e organizacionais) de acordo com o modelo VRIO, de maneira a classifica-los como valiosos, raros, difíceis de imitar e exploráveis pela organização. Para isso, utilizam o quadro adaptado abaixo para facilitar a visualização do potencial de cada recurso de gerar vantagem competitiva.

Quadro 2: Avaliação de recursos ou capacidades das organizações segundo modelo VRIO.

O Recurso ou Capacidade é:				Conseqüentemente:
Valioso?	Raro?	Difícil Imitar?	Explorável?	Implicações Competitivas
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva
SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly

METODOLOGIA

O estudo foi de caráter exploratório descritivo em conformidade com Flick (2004), no qual se busca a construção da realidade com base em entrevistas e/ou na observação de campo e das pessoas. A técnica utilizada foi de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. Essa técnica caracteriza-se pela organização prévia de um roteiro e pela flexibilidade do entrevistador em formular e ordenar as perguntas ao longo da entrevista (GODOI & MATTOS, 2006), da maneira que melhor lhe convier, objetivando retirar o máximo de informações possíveis do entrevistado de maneira espontânea.

Para coleta de dados, três gestores de três empresas diferentes foram utilizados como fonte de informação, seguindo a metodologia proposta por Creswell (2007). Devido a um acordo de sigilo como condição básica para contribuição, o nome dos entrevistados e das empresas, assim como qualquer dado que pudesse identificar as organizações, foi omitido.

A escolha das empresas deu-se em função da abrangência e atuação em todo território brasileiro, somado a relevância das marcas como referências em inovação e lançamento de novos produtos, além da questão de acessibilidade às empresas e aos respondentes. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas no mês de novembro de 2013, gravadas por meio digital e transcritas manualmente. As três empresas são multinacionais de grande porte, tem abrangência em todo mercado brasileiro e atuam nos segmentos de bebidas não alcoólicas, sobremesas, biscoitos, produtos lácteos e temperos, sendo que nem todas as três atuam em todos os segmentos acima.

As três pessoas foram escolhidas por serem consideradas pessoas chave no processo de inovação e nas decisões de lançamento de novos produtos. Outra razão é o longo tempo de atuação na área de pesquisa e desenvolvimento, permitindo uma visão da evolução desse mercado do ponto de vista de inovação. Os entrevistados foram codificados como 'A', 'B' e 'C'. O entrevistado 'A' trabalha há 17 anos na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da mesma empresa, e atualmente tem o cargo de gerente de P&D, trabalhando anteriormente com diferentes linhas de produto, como temperos, lácteos e biscoitos. O entrevistado 'B' trabalha há 24 anos em indústria de alimentos e na empresa atual há 11 anos. Seu cargo atual é de diretor de inovação para o segmento de bebidas, sendo que já atuou em diversos outros segmentos. O entrevistado 'C' trabalha há 13 anos na área de alimentos, atualmente é gerente de projetos de inovação. Já trabalhou em outras áreas, como de embalagens para alimentos, e em vários segmentos, como lácteos, sobremesas e bebidas.

Para tratamento dos dados o primeiro construto apresentado no referencial teórico da presente pesquisa foi a vantagem competitiva, descrita por Barney e Clark (2007) como sendo a superioridade conseguida sobre os concorrentes por meio da criação de valor através de benefícios superiores ou benefícios equivalentes com um preço mais atrativo. O segundo construto foram os recursos e capacidades organizacionais para área de inovação sobre a perspectiva de Barney (1991), como sendo o modo de diferenciação e fonte de vantagem competitiva das firmas.

Realizou-se a análise de construto conforme Bardin (2000) para análise dos dados, e foram escolhidas categorias que pudessem ser relacionadas com os mesmos. Para relacionar os recursos e capacidades organizacionais associados à inovação, foram criadas categorias de recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Para analisar os recursos e capacidades potenciais para gerar vantagens competitivas, foram usadas as categorias relacionadas ao modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) (BARNEY & HESTERLY, 2007; KNOTT, 2009).

Com objetivo de relacionar estes construtos, foi proposta a seguinte questão para o presente estudo: quais são os recursos e capacidades da organização que a área de inovação entende serem fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado de alimentos industrializados brasileiro?

Feita a transcrição integral das entrevistas gravadas, os dados receberam tratamento conforme técnica de conteúdo sugerida por Bardin (2000), que é formada por três fases: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados. Esta etapa visa transformar os dados brutos em significativos e válidos, e para isso é aceitável que o pesquisador faça interferências e realize interpretações relacionadas aos objetivos previstos (BARDIN, 2000), identificando os elementos em comum e agrupando-os.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Avaliaram-se as entrevistas para que fossem definidas as unidades de registro, que pode ser segundo Bardin (2000), o nível linguístico (palavra) ou o nível semântico (o tema), sendo este último a unidade escolhida. Dividiram-se então os recursos ou capacidades citadas pelos respondentes no início das entrevistas como sendo estratégicos do ponto de vista de inovação, categorizando-os como financeiros, físicos, individuais e organizacionais, como podem ser visualizadas no quadro 3.

Quadro 3: Categorização inicial dos recursos e capacidades citados como estratégicos para inovação

Categorização de Tipo Recursos ou Capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007)	Recursos ou Capacidades citados pelos entrevistados
Financeiros	- Recurso disponível para investimento em inovação
Físicos	- Laboratórios técnicos - Fábricas - Estrutura física
Individuais	- Criatividade - Habilidade técnica / conhecimento / pessoas especializadas - Capacidade de criar patentes
Organizacionais	- Processo de inovação / Estratégia - Desenvolvimento de pessoas - Liderança de tendências / Pioneirismo - Marca / Reputação / História / Sustentabilidade / Cultura organizacional

Esses recursos e capacidades citados como estratégicos para inovação foram avaliados, sob o ponto de vista de cada entrevistado, de acordo com modelo VRIO, que analisa o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização dos recursos e capacidades como potenciais fontes de vantagem competitiva (BARNEY & HESTERLY, 2007). Dessa forma, foi possível entender, sob a ótica da área de inovação, a relação desses recursos e capacidades com a vantagem competitiva para indústria de alimentos industrializados.

Recursos Financeiros

Os recursos financeiros foram entendidos pelos entrevistados como a quantia monetária disponibilizada pela empresa para investimento em inovação, que consiste desde a compra de equipamentos, fábricas e montagem de laboratórios, até investimento em treinamentos e cursos para equipe técnica. O nível de investimento em P&D pode ser visto como uma medida que ajuda a comparar as empresas do mesmo segmento, considerando a porcentagem do faturamento que é investido nessa área (HOSKISSON & HITT, 1988).

Em relação ao recurso financeiro ser valioso, os entrevistados tiveram as seguintes opiniões.

Segundo o entrevistado 'A': “[...]é um dos (recursos) mais valiosos porque é utilizado para adquirir outros recursos, como laboratórios ou a contratação de um treinamento técnico[...]”.

A opinião acima é convergente com a do entrevistado 'B': "[...]o *budget* disponível para P&D é fundamental para desenvolver o conhecimento técnico da equipe de inovação[...]"

Na mesma linha, a opinião do entrevistado 'C': "[...]O recuso financeiro é essencial na formação de uma equipe técnica em médio e longo prazo, e ao mesmo tempo, é importante no curto prazo quando há necessidade de trazer alguém que já tem conhecimento[...]"

Do ponto de vista de ser raro ou difícil de imitar, os três entrevistados tiveram a mesma opinião, dizendo não ser raro, e nem difícil de imitar.

O entrevistado 'A' comentou: "Recurso financeiro não é raro, pois não é difícil para empresa conseguir [...] da mesma maneira que não é raro, não pode ser considerado difícil de imitar, pois também pode ser conseguido facilmente[...]"

Na mesma linha, o entrevistado 'C' coloca: "Qualquer empresa tem facilidade de conseguir financiamentos e incentivos do governo[...]"

Quando questionados em relação às empresas do setor de alimentos industrializados serem capazes de explorar de maneira inteligente os recursos valiosos, raros e inimitáveis, em todas as áreas da organização, ambos tiveram a opinião que os recursos financeiros podem ser facilmente explorados em todas as áreas. Comentários do entrevistado 'A': "[...] recurso financeiro pode ser explorado por todas as áreas".

Recursos Físicos

Os recursos físicos foram interpretados pelos entrevistados como sendo a estrutura física disponível para o processo de inovação, como laboratórios técnicos, equipamentos para testes e fábricas aptas para produzirem novos produtos desenvolvidos. Como o foco desse estudo é avaliação de vantagens competitivas do ponto de vista de inovação, é aceitável que os resultados sejam distintos quando vistos do ponto de vista da empresa como um todo, onde possivelmente destacariam questões como localização e número de fábricas, escritórios e centros de distribuição.

Sendo assim, do ponto de vista de valor, raridade e dificuldade de imitar, os entrevistados 'A' e 'C' tiveram a opinião que os recursos físicos não são valiosos, raros e nem difíceis de imitar. Como visto abaixo, na opinião do entrevistado 'C', os recursos físicos podem ser supridos pelos recursos financeiros, comentário feito na sessão anterior. Segundo este entrevistado, atualmente são possíveis parcerias com empresas especializadas em terceirização de produção e de laboratórios.

Comentários do entrevistado 'C': "[...]não é considerado um recurso tão valioso, pois pode ser terceirizado ou comprado caso tenha recurso financeiro [...] não é considerado um recurso raro ou difícil de ser imitado, pois até equipamentos de teste podem ser terceirizados".

Na opinião do entrevistado 'B', os recursos físicos não são raros, porem são valiosos e difíceis de imitar: "[...] temos centros de pesquisa de causar inveja em qualquer universidade do

mundo. [...] mesmo que a empresa tenha dinheiro para comprar equipamentos, uma estrutura adequada não é simples para ser adquirida e construída, e leva bastante tempo. Além disso, não é simples convencer a liderança da organização a investir tanto dinheiro em pesquisa hoje em dia [...] vá ver a complexidade de aprovar um *business case* desse”.

Os recursos físicos foram considerados pelos três entrevistados como possível de ser explorado pelas outras áreas da organização.

Recursos Individuais

Recursos e capacidades citados pelos entrevistados que podem ser classificados como individuais, são os recursos humanos, o conhecimento técnico e tácito, habilidades individuais, a criatividade, a especialização das pessoas, a capacidade de criar de patentes, a capacidade dos gestores de gerir o processo de inovação e os conhecimentos das pessoas que trabalham na área de entendimento do consumidor. Porém tratando-se de pessoas vinculadas a área de inovação, torna-se natural que tendam a relacionar recursos individuais com conhecimento de forma geral.

Um fator que merece destaque em relação à opinião dos três entrevistados é que apesar de relatarem de maneira muito incisiva que o conhecimento técnico é um recurso fundamental para inovação, a maior movimentação de pessoas técnicas entre empresas, mudou a maneira que esse recurso é visto. Percebe-se, principalmente nas opiniões dos entrevistados ‘A’ e ‘C’, que no passado o conhecimento era um diferencial, uma exclusividade de poucas empresas, que não representa a situação atual, talvez pela disseminação do conhecimento das últimas décadas, aumentando o número de detentores de conhecimento e a facilidade do acesso à informação por vários meios.

Veja que no comentário do entrevistado ‘A’, que apesar de achar que o conhecimento é um recurso valioso, ele não é raro e nem difícil de ser imitável: “O conhecimento técnico é um recurso muito valioso porque traz exclusividade [...] os salários estão cada vez menores e as pessoas mudam de empresa com mais facilidade [...] atualmente não é tão raro quanto antigamente, pois se existe recurso financeiro disponível, as pessoas podem ser contratadas de outras empresas ou mesmo consultores [...] pelo mesmo motivo que o conhecimento não é raro como antigamente, também pode ser imitado”.

O comentário do entrevistado ‘C’, foi na mesma linha de raciocínio: “Antigamente poucos conheciam ou podiam aprender uma tecnologia específica. As poucas pessoas de P&D eram tratadas como deuses [...] conhecia-se por nome no mercado quem era o ‘ban ban ban’ de cada segmento. Hoje em dia não é mais assim”.

O entrevistado ‘B’ tem a opinião distinta, considerando os recursos individuais valiosos e raros, mas não são difíceis de serem imitados: “[...] o conhecimento do comportamento do consumidor, somado ao conhecimento técnico profundo dos produtos e das matérias primas é valioso e raro [...] com o tempo o concorrente consegue imita-lo. Patente seria um caso de

dificuldade de imitação, porém para o mercado de alimentos industrializados, são raros os casos de uma vantagem muito significativa por causa de patente”.

Os três entrevistados opinaram que o conhecimento pode ser explorado por todas as áreas da organização.

Recursos Organizacionais

Os recursos citados pelos entrevistados que podem ser classificados como organizacionais vão desde a marca, reputação e cultura, até todos os processos e políticas estabelecidos, incluindo sistemas formais e informais (BARNEY & HESTERLY, 2007). No geral, esses recursos foram classificados como os que mais levam vantagem competitiva do ponto de vista de inovação.

Abaixo os comentários do entrevistado ‘A’: “A reputação e a marca são fatores muito importantes e valiosos para inovação. Depois de construída uma imagem forte o consumidor é muito fiel, e facilita a aceitação de uma inovação [...] A reputação é um recurso raro porque é muito difícil de construir e leva tempo, a não ser que se compre a empresa [...] uma marca consolidada e reconhecida no mercado é um recurso muito difícil de ser imitado”.

Os comentários do entrevistado ‘B’: “A marca é a identidade do produto [...] ela comunica toda imagem que se construiu ao longo da história, é o ativo mais valioso de qualquer empresa. “Por isso é difícil de ser imitada, por mais que tentem”.

Pode ser adquirida através de uma compra ou fusão, mas só vai permanecer valiosa se continuar alinhada com a qualidade técnica do produto e reputação da empresa. Cultura organizacional inovadora voltada para os interesses do cliente é um recurso valioso, raro e difícil de imitar porque nem toda empresa investe em pesquisas para se conhecer os comportamentos de compra e consumo dos clientes, mesmo tendo recurso para isto.

Os comentários do entrevistado ‘C’: [...] processo de inovação rápido e assertivo é valioso, raro e difícil de imitar. Reputação de empresa sustentável e de produtos saudáveis é um recurso valioso, raro e difícil de imitar.

Na opinião dos três entrevistados os recursos organizacionais podem ser explorados por toda organização.

Avaliação geral dos recursos

Os recursos e capacidades citados pelos entrevistados como estratégicos, foram inicialmente categorizados como financeiros, físicos, individuais e organizacionais no Quadro 3. Baseados nos dados do transcorrer das entrevistas, esses recursos e capacidades foram classificados segundo modelo VRIO conforme proposto por Barney e Hesterly (2007), como fontes de vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva, e podem ser observados no quadro 4.

Quadro 4: Avaliação dos recursos segundo modelo VRIO:

Recurso	Valioso?	Raro?	Difícil Imitar?	Explorável?	Implicações Competitivas
Financeiro	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Físico	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Temporária
Individual	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária
Organizacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, exploratória não estatística, nos casos de divergência onde apenas um dos entrevistados opinava ser valioso, raro, inimitável ou explorável um determinado recurso, considerou-se a opinião deste entrevistado na avaliação do quadro acima. Exemplo disto foi à opinião do entrevistado B, que foi divergente dos demais, considerando que os recursos físicos também seriam valiosos e difíceis de serem imitados, e os recursos individuais seriam considerados raros.

Sendo assim, de acordo com o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007), os recursos físicos e individuais foram classificados como fontes de vantagens competitivas temporárias do ponto de vista de inovação para indústria de alimentos industrializados, através de centros de pesquisa muito bem equipados, conhecimento técnico e conhecimento do comportamento do consumidor. Conforme nos mesmos autores, os recursos financeiros não foram considerados fonte de vantagem competitiva pelos entrevistados, sendo capazes de gerar apenas paridade competitiva. Conforme os entrevistados, isso se deve a facilidade de se conseguir suporte financeiro através do governo, acionistas, investidores, entre outros.

Baseado em Barney e Hesterly (2007), das quatro categorias de recursos avaliadas do ponto de vista de inovação, apenas os recursos organizacionais, neste caso, reputação, marca, cultura organizacional e processo de inovação, foram considerados fontes de vantagem competitiva sustentável do ponto de vista de inovação por todos os entrevistados.

Conforme comentado anteriormente, antes de explorar o modelo VRIO, os entrevistados adiantavam que os recursos individuais, naturalmente relacionados a conhecimento pela área de inovação, possivelmente seriam recursos de destaque. Porém isso não se confirmou após a análise através da ferramenta VRIO, demonstrando a utilidade estratégica da ferramenta. Sobre este aspecto Barney (1991) comenta a importância do processo de gestão estratégica para identificação e conhecimento dos recursos realmente relevantes para cada contexto, evitando tomada de decisão equivocada pela organização.

CONCLUSÕES

Considerando o objetivo proposto neste artigo, que foi identificar os recursos e capacidades da organização que a área de inovação entende serem fontes de vantagem competitiva sustentável no mercado de alimentos industrializados brasileiro, conclui-se com base nas entrevistas realizadas que os recursos organizacionais, descritos pelos entrevistadores como sendo, a reputação, marca, cultura organizacional e processo de inovação, são os recursos e capacidades mais importantes para promover a vantagem competitiva. Esses recursos e

capacidades organizacionais foram classificados como valiosos, raros, difíceis de imitar e exploráveis por toda organização, sendo assim geradores de vantagem competitiva sustentável, conforme Barney e Hesterly (2007). Dentro das limitações do campo explorado, é possível então afirmar que um processo de inovação rápido e assertivo, suportado por uma reputação e marca bem vista pelo consumidor, facilita a aceitação de um produto alimentício ou mudança no produto atual.

Baseado na opinião de um dos entrevistados, é possível afirmar que os recursos físicos e os individuais de inovação, como centros de pesquisas equipados, conhecimento técnico e conhecimento do comportamento do consumidor são fontes de vantagem competitiva temporária para o setor de alimentos industrializados. Isso porque apesar de valiosa, a estrutura técnica não foi considerada rara pelo entrevistado, assim como o conhecimento não é difícil de ser imitado ou nesse caso, reproduzido pelos concorrentes.

Pela facilidade atual de serem adquiridos, os recursos financeiros foram considerados paridade competitiva do ponto de vista da área de inovação. Os entrevistados destacaram a facilidade de crédito, incentivos do governo, acionistas e outras fontes deste recurso que não o levaram a ser classificado como raro e difícil de ser imitado, apesar de valioso e organizacionalmente explorável.

Através do referencial teórico e dados levantados nesse estudo, demonstrou-se a consolidação da teoria VBR como fonte de vantagem competitiva através de recursos e capacidades, e a utilidade prática do modelo VRIO como ferramenta estratégica. Apesar de a teoria ter muito a ser explorada, espera-se com este artigo trazer alguma contribuição para tomada de decisão de gestores da área de inovação.

A presente pesquisa limitou-se à busca de dados na área de inovação de três empresas do setor alimentício de grande relevância no mercado brasileiro e atuação em vários segmentos. Sugere-se para continuidade desse estudo, exploração da teoria em um segmento específico, abrangendo maior número de empresas.

REFERÊNCIAS

ABIA. **A Força do Setor de Alimentos**. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2012.

AFUAH, A.. **Innovation management: strategies, implementation, and profit**. New York: Osford University Press, 1998.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J.. The resource-based view of the Firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.625-641, 2001.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N.. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.7, n.1, p.99-120, 1991.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

CHRISTENSEN, C. M.. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M.. **Enfrente o desafio da mudança revolucionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K.. **Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses**. **MIT Sloan Management Review**, v.43, n.3, p.21-31, 2002.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R.; AVELLANEDA, C. M.. **Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations**. **Journal of Management Studies**, v.46, n.4, 2009.

FLICK, U.. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, C.; SOETE, L.. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M.. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.. **Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms**. **Strategic management journal**, v.9, n.6, p.605-621, 1988.

KNOTT, P.. **Integrating resource-based theory in a practice-relevant form**. **Journal of Strategy and Management**, v.2, n.2, p.163-174, 2009.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A.. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva**. **Revista de Administração Mackenzie**, v.4, n.4, p.63-87, 2006.

MINADEO, R.. **Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro**. **Revista Brasileira De Inovação**, v.9, n.1, p.119-166, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo**. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2 ed. Paris: Eurostat, 2004.

PENROSE, E. T.. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PETERAF, M. A.. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **The core competence of the corporation**. **Harvard Business Review**, v.68, n.1, p.79-91, 1990.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SIDONIO, L.; CAPANEMA, L.; GUIMARÃES, D. D.; CARNEIRO, J. V. A.. **Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro**. **BNDES Setorial**, v.37, p.333-370, 2013.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3 ed. John Wiley & Sons. Chichester, 1997.