

## **ESTRATÉGIA *VERSUS* RECURSOS: O CASO DA ARIAL IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

### **STRATEGY *VERSUS* RESOURCES: THE CASE OF AGRICULTURAL IMPLEMENTS ARIAL**

**Ana Claudia Machado Padilha**

Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, anapadilha@upf.br

**Lisandra Salete Piaia**

Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, lspiaia@gmail.com

**Aline Palma**

Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, alinepalma67@gmail.com

**Daiane Thaise de Oliveira Faoro**

Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, dfaoro22@hotmail.com

**José Roberto da Silva Soveral**

Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, zeroberto@upf.br

**Paloma de Mattos Fagundes**

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM – Campus Palmeira das Missões, RS, Brasil, palomattos@hotmail.com

#### **Resumo**

A instabilidade econômica atual e a forte competição existente no agronegócio local faz com que os gestores das empresas voltem seus olhares para dentro de suas organizações e busquem alternativas internas e de baixo custo para a sua sobrevivência no mercado competitivo e ao mesmo tempo em retração. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar, com base na ótica da RBV, os recursos considerados estratégicos pela Arial Agrícola para a implementação de sua estratégia. Tendo como base a teoria da Visão Baseada em Recursos, de Barney (1991), na qual sustenta que a exploração dos recursos internos disponíveis na empresa pode ser tornar fonte de vantagem competitiva. Para isso foi realizado um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. Como resultado verificou-se que praticamente todos os recursos que a literatura apresenta são considerados estratégicos para o alcance dos objetivos da empresa e, bem como, para gerar vantagem competitiva, e por este motivo a organização os mantém protegidos.

**Palavras-chave:** Competitividade, estratégia, recursos.

#### **Abstract**

The current economic instability and the strong competition in the local agribusiness makes corporate managers return their look inside their organizations and seek domestic alternatives and cost for their survival in the competitive market while shrinking. Thus, this study aims to identify, based on the perspective of the RBV, resources considered strategic by the Agricultural Arial to implement its strategy. Based on the theory of Resource Based View, Barney (1991), which maintains that the exploitation of internal resources available in the company can become a source of competitive advantage. For this was a study of qualitative case exploratory. As a result it was found that almost all the features that the literature shows are considered strategic to the achievement of company goals and as well, to generate competitive advantage, and for this reason the organization keeps protected.

**Keywords:** Competitiveness, strategy, resources.

## 1 INTRODUÇÃO

Como a globalização vem reduzindo as fronteiras o aumento da concorrência é inevitável no cenário atual, e com isso, as organizações contemporâneas necessitam cada vez mais tentar garantir sua sobrevivência empresarial. Diante deste cenário, as organizações buscam cada vez mais alternativas para manterem-se ativas no mercado e aprimorem suas vantagens competitivas, especialmente em razão do ambiente gerar significativa influência na formulação da estratégia competitiva nas empresas.

Dessa forma, nota-se que a escolha da estratégia adequada é importante para as organizações, uma vez que na sua escolha, ela determina como irá competir no mercado em que opera. A escolha da estratégia envolve a análise do ambiente, a fim de determinar recursos e capacidades possuídas ou desenvolvidas pela empresa (PORTER, 1989).

Nessa direção, a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) oferece uma orientação para as empresas identificarem seus recursos estratégicos que sustentem a implementação das estratégias escolhidas. A RBV tem foco no ambiente interno da empresa e, de acordo com Barney (1991), quanto mais raros, difíceis de imitar e substituir forem seus recursos em relação aos dos concorrentes, maior será a possibilidade de utilizá-los estrategicamente. Nesse sentido, Grant (1991) enfatiza que compreender a dinâmica dos recursos que a empresa dispõe é a premissa fundamental para a escolha da estratégia competitiva da organização, pois a posição da empresa é o fator determinante na implementação eficaz de sua estratégia.

Desta forma, torna-se interessante realizar um estudo para identificar estes elementos estratégicos em uma Concessionária Agrícola, especialmente, analisando se ela apresenta forte competição enquanto empresa integrante do setor do agronegócio que é a base de desenvolvimento da região.

Nesse aspecto, a empresa em questão é a Arial Agrícola Ltda., que atua no agronegócio regional há mais de trinta anos. No início de suas atividades comercializava insumos e fertilizantes para lavoura, porém, com o avanço dos padrões tecnológicos do setor numa dimensão nacional, passa a representante regional da Valtra, passando a comercializar além dos insumos, tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas em geral.

Tomando-se tais aspectos relatados brevemente, o estudo tem como objetivo identificar, com base na ótica da RBV, os recursos considerados estratégicos pela Arial Agrícola para a implementação de suas estratégias.

Cabe mencionar que o estudo se justifica pela necessidade da empresa encontrar caminhos para a manutenção de sua competitividade no setor em que atua, oferecendo aos seus clientes produtos inovadores que deem conta da demanda e mudanças no ambiente de produção agrícola do agronegócio regional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

A competitividade é entendida de diversas formas dentro das ciências sociais aplicadas, podendo tratar desde a análise de mercados específicos, onde várias firmas interagem, até o posicionamento de uma firma perante o mercado onde atua. Porém, esta amplitude acaba fazendo com que se tenha um conjunto de conceitos que nem sempre conseguem expressar o que vem a ser um mercado competitivo, uma indústria competitiva, ou uma firma competitiva.

O sucesso competitivo de uma corporação está ligado com as habilidades que a mesma adquiriu ao longo dos anos em identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL 1990).

Para Barney (1991), as empresas conquistam vantagens competitivas quando criam estratégias que trabalham suas forças internas, e como consequência acabam por neutralizar as ameaças externas, evitando fraquezas internas que, assim, contribuem para uma *performance* superior frente aos concorrentes.

Adicionalmente, Porter (1997) entende que a natureza da competição é determinada pelo modelo das cinco forças competitivas. Estas cinco forças são representadas pela ameaça de novos entrantes, pelo poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, pelo poder de barganha dos fornecedores e pela rivalidade entre os competidores.

No entendimento de Aaker (2001), existem várias maneiras de competir, porém, a forma de *como* competir, não é a única chave para o sucesso. Segundo o autor, é importante observar *onde* a empresa compete ou *com quem* compete, determinando, assim, sua estratégia.

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) mencionam que a estratégia é o processo racional que as empresas adotam para obter competitividade no mercado e conseguir lucros acima da média, buscando assim manter-se ativa e com diferencial no segmento em que atua.

Nesse sentido, nota-se que a estratégia é inseparável da empresa e do meio em que atua, não bastando conhecer o mercado, mas, também, é preciso conhecer as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, bem como, saber e conhecer os recursos que a empresa dispõe (NICOLAU 2005).

Percebe-se que a estratégia determina o propósito de uma organização no que se refere aos objetivos, planos de ação e, especialmente, a prioridade de alocação de recursos para atingir uma vantagem sustentável. No entendimento de Barcelos e Rosa (2008) a estratégia não tem um conceito definido e depende de uma integração de teorias e abordagens.

Ainda de acordo com Barcelos e Rosa (2008) ao planejar a estratégia é preciso envolver todos os colaboradores, a forma de trabalho, e o relacionamento entre eles, uma vez que a estratégia é um conjunto de regras para tomar decisões que relacionam a empresa com o seu meio ambiente.

Nesse aspecto, Porter (1997) menciona a existência de três formas básicas de estratégias para obter vantagem competitiva, quais sejam: (a) a liderança no custo total - quando uma empresa busca produzir um bem a custos menores do que seus concorrentes; (b) a diferenciação - diz respeito à manobra de diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa, seja em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria; e, (c) enfoque - atender um alvo determinado, seja um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, e assim por diante.

Para que uma organização alcance uma posição de destaque no setor diante de seus concorrentes, faz-se necessário a implementação de ferramentas, as quais incluem, entre outras, a análise do macro e microambiente organizacional que deriva ações empresariais que reduzem os riscos e auxiliam na alavancagem de vantagens competitivas. Esta análise dos ambientes da empresa denomina-se planejamento estratégico (COSTA 2002).

No entendimento de Kotler (1992), o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, identificando também e as mudanças e oportunidades de mercado. O seu objetivo é orientar e direcionar os negócios e produtos da empresa para que gerem lucros e crescimento satisfatórios com base na estratégia da empresa.

Autores como Fischmann e Almeida (1991) ressaltam que o planejamento estratégico busca analisar as organizações e criar consciência das oportunidades e ameaças no ambiente externo e dos seus pontos fortes e fracos no ambiente interno, para o real cumprimento de sua missão e, através dessa observação, constitui o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças.

Quanto à elaboração do planejamento estratégico, Oliveira (1996) destaca que ele deve ser criado *pela* empresa e não *para* a empresa. Na visão do autor, o planejamento estratégico é composto de ações inter-relacionadas, não podendo ser um ato isolado dentro de uma organização, estando diretamente relacionado às consequências futuras, se alicerça nas decisões do presente, considerado um processo sistemático e constante de tomada de decisão cujos reflexos ocorrem nos próximos espaços de tempo.

Como resultado da utilização do planejamento estratégico, o aumento no nível de lucratividade é um dos benefícios relevantes observado por Certo e Peter (2010) para as organizações que fazem uso eficiente e efetivo desta ferramenta de gestão.

Diante disso, aspectos relacionados aos recursos, habilidades e capacidades das organizações, tornam-se elementos importantes no alcance da estratégia que integra o planejamento estratégico. Estas questões serão apresentadas a partir das contribuições da Visão Baseada em Recursos (RBV).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Dentre as teorias da literatura da estratégia que explicam por que algumas empresas têm *performance* superior aos concorrentes, tem-se a Visão Baseada em Recursos (RBV). A RBV centra-se nos recursos e capacidades para explicar a rentabilidade e valor da firma (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). De acordo com a RBV, a vantagem competitiva de uma empresa é fornecida pelos seus recursos valiosos e distintos que os concorrentes são incapazes de reproduzir (Prahalad e Hamel, 1990).

Enquanto Chamberlain (1932), Bain (1956), Caves e Porter, (1977; 1978), Porter (1979), Gilbert (1989) e Tallman (1991) baseiam-se na economia da organização industrial para explicar a *performance* das firmas no mercado que, deriva das estratégias adotadas, Barney (1991) considera que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte de vantagem competitiva, sendo que para explorar tais atributos, os gestores devem fazer parte da organização dos mesmos.

Desse modo, a RBV destaca que todas as empresas de um mercado possuem a mesma quantidade de recursos e competências, defendendo que nenhuma estratégia para criação de valor está disponível apenas para uma empresa, ou seja, todas têm acesso aos mesmos recursos e competências. Portanto, para ser sustentável, uma vantagem competitiva deve ser baseada em recursos e competências que são escassos e imperfeitamente móveis (BESANKO, 2006).

Outra importante contribuição para o desenvolvimento da RBV é dada por Durand (1999) que, ao descrever que o conhecimento dos recursos da empresa é fator determinante no seu desempenho financeiro e de mercado, importante é conhecer e dominar a influência que cada um destes recursos tem no desempenho produtivo da empresa. Vasconcelos e Cyrino (2000) reforçam a intenção central da RBV que é a vantagem competitiva, encontrada nos recursos e nas competências controlados pela empresa.

Grant (1991) assegura que os recursos, além de fundamentais para os processos produtivos e intrínsecos à organização, se concretizam como forças capazes de sustentar as vantagens competitivas. Para Barney (1991) os recursos são geradores de diferencial competitivo para as organizações, embora, para que gerem vantagem competitiva, devem atender a quatro condições básicas, quais sejam: (a) possuírem valor, (b) serem raros ou escassos, (c) serem difíceis de imitar e, (d) de difícil substituição.

Barney e Hesterley (2007) mencionam o modelo VRIO que analisa os recursos e capacidades essenciais da empresa que orientam a organização para a vantagem competitiva, além medir as implicações estratégicas quando os recursos são valiosos, raros e difíceis de serem imitados e explorados pelas organizações, reunindo um conjunto de ferramentas para

analisar todos os recursos que a empresa dispõe separadamente, mas não de forma isolada, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: O modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Explorado pela organização?	Implicações Estratégicas
Não	-----	-----	Não  Sim	<b>Desvantagem Competitiva</b>
Sim	Não	-----		<b>Paridade Competitiva</b>
Sim	Sim	Não		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Sim	Sim	Sim		<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterley (2007, p.70).

Para Barney (1997), se o recurso não for *valioso*, não poderá ser utilizado para capacitar a organização para implantar estratégias que explorem oportunidade e neutralizem ameaças. Assim, explorando os recursos valiosos e não raros, irá gerar uma paridade competitiva e um desempenho econômico normal, podendo chegar a uma desvantagem competitiva. Sendo o recurso valioso, raro e não difícil de imitar, a sua exploração poderá gerar uma vantagem competitiva temporária e lucros acima da média. Para se obter uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que a organização possua um recurso valioso, raro, imperfeitamente imitável e, acima de tudo, que o explore.

O *valor* está relacionado com a possibilidade do recurso ou capacidade de agregar valor para a organização, explorar as oportunidades e amenizar as ameaças, melhorando sua eficiência e efetividade. Uma das formas de identificar se o recurso é valioso é analisar a cadeia de valor da empresa, pois cada etapa demanda aptidão de diferentes recursos (BARNEY 1991).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Barney e Hesterley (2007) destacam que a *raridade* está associada com o número de concorrentes que detêm determinado recurso ou capacidade. Estando controlados por uma só empresa, esta terá possibilidade de utilizá-lo como fonte de vantagem competitiva, embora esta vantagem seja temporária. A raridade ou não de um recurso deve ser avaliada em relação aos seus competidores e ao mercado em que atua.

A *imitação* pode ocorrer em função da duplicação e da substituição dos recursos, mesmo sendo inimitável e insubstituível. Isso pode ocorrer quando uma empresa estabelece os mesmos tipos de recursos que uma empresa pioneira, imitando-a. Já a substituição ocorre quando alguns recursos são substituídos por outros que possuem efeitos estratégicos semelhantes sem grande dispendido financeiro por parte da organização (CASTRO, MELLO e PINTO, 2012).

Nota-se, mais uma vez, que a vantagem competitiva resulta dos recursos que são de difícil imitação e de difícil substituição para os concorrentes, o que os torna ativos de grande valia para a organização (ROCHA, 2013).

Analisando a *organização*, embora possuindo recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva, a empresa deve estar organizada para poder fazer uso dos mesmos. Os componentes mais relevantes no que se refere à organização estão ligados à estrutura, tais como: a composição hierárquica, os sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração (BARNEY 2007). Por serem complementares, apresentam capacidade limitada e não são capazes de gerar vantagem competitiva por si só, porém, quando combinados a outros recursos são fatores determinantes para a geração da mesma (GONÇALVES, COELHO e SOUZA, 2011).

Com base nisso, a RBV representa uma das correntes de pensamento mais importantes da área de estratégia empresarial. Isso significa que estratégia empresarial tem como principais objetivos o incremento e a obtenção de recursos que serão responsáveis por formar a competência vital para a organização (SANTOS, GOHR e CRUZ, 2011).

### 2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Segundo Barney (2001) os recursos são todos os ativos, procedimentos, habilidades, características da organização, informação e conhecimento, os quais são controlados pela empresa e que ajudam a desenvolver estratégias eficientes. A RBV tem se revelado eficiente para analisar o domínio dos recursos de empresa.

Adicionalmente, a RBV contribui para a classificação dos recursos em tangíveis e intangíveis, os quais serão apresentados na sequência.

#### a) Recursos tangíveis

Para Penrose (1959), os recursos tangíveis são os bens físicos que a empresa tem disponibilidade, tais como a planta, os equipamentos, os recursos naturais, os materiais brutos e os estoques não comercializados. Alguns destes recursos são completamente utilizados no processo de produção, outros são duráveis no uso, prestando os mesmos serviços por um período considerável de tempo.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), são quatro classificações de ativos tangíveis, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1: Recursos tangíveis

<b>Recursos Financeiros</b>	- Capacidade de levantar capital; - Habilidade da empresa em gerar fundos internamente.
<b>Recursos Organizacionais</b>	- Estrutura formal de comunicação de empresa e seus sistemas de planejamento, controle e coordenação.
<b>Recursos Físicos</b>	- Graus de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa; - Acesso matérias primas.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	- Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.106).

De acordo com Penrose (1959), os recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos, são coisas que as empresa alugam, compram ou produzem para fazerem parte das operações diárias das organizações, e seu uso ou propriedade lhe é familiar.

#### b) Recursos intangíveis

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os recursos intangíveis por serem bens que não possuem propriedade física, são difíceis de serem imitados, de serem entendidos, substituídos ou comprados. As empresas procuram basear-se neles para gerar vantagem competitiva. Quanto mais um recurso intangível é compartilhado, maior será o

benefício para a organização e maior será sua vantagem competitiva. Estas especificidades podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2: Recursos intangíveis

<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento;</li> <li>- Confiança;</li> <li>- Capacidade gerencial;</li> <li>- Rotinas de organização.</li> </ul>
<b>Recursos de Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideias;</li> <li>- Capacidade científica;</li> <li>- Capacidade de Inovar.</li> </ul>
<b>Recursos de Reputação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação junto a clientes;</li> <li>- Nome da marca;</li> <li>- Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto;</li> <li>- Reputação junto a fornecedores;</li> <li>- Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.</li> </ul>

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.106).

Os recursos intangíveis são únicos e de propriedade ímpar de cada organização, considerados também importantes fatores de diferenciação, impulsionam a gestão estratégica e para a obtenção da vantagem competitiva da corporação (HITT, IRELAND, e HOSKISSON, 2008).

Concluindo a reflexão sobre recursos como fonte de vantagem competitiva, autores como Sirmon, Hitt e Ireland (2007), entendem que os gestores da empresa devem ver sua organização como um sistema de recursos e capacidades, que gerem estratégias de alavancagem, numa abordagem que combine suas capacidades internas com o ambiente onde está inserida.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo do estudo que foi o de identificar, com base na ótica da RBV, os recursos considerados estratégicos pela Arial Agrícola para a implementação de suas estratégias, cabe mencionar que o estudo é considerado exploratório e qualitativo.

Exploratório com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. O método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Com relação às variáveis do estudo, as consideradas são os recursos disponíveis na empresa, sendo eles os tangíveis e os intangíveis (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através do questionário estruturado aplicado com a presença dos pesquisadores, o qual integrou 22 perguntas abertas e fechadas, com o intuito de identificar a percepção dos recursos que são necessários no cumprimento da estratégia determinada para a empresa em estudo.

Quanto aos dados secundários, estes foram extraídos do planejamento estratégico formal da empresa, onde os pesquisadores identificaram quais são as estratégias da empresa para, depois, identificar quais são os recursos críticos para cumprimento das estratégias determinadas. Para Marconi e Lakatos (2000) as fontes secundárias possibilitam a resolução

de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

O questionário foi respondido pela Diretora Administrativa e Financeira, justificado sua escolha como intencional, uma vez que a participante foi a responsável pela condução do planejamento estratégico da empresa, bem como a tomadora de decisão frente à implementação e gestão das equipes no cumprimento das estratégias delimitadas pela empresa.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo obter, através 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.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Tendo em vista o objetivo do estudo, esta seção dedica-se a uma breve descrição da empresa estudada, seguida da análise dos dados baseando-se na literatura selecionada para o tema.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

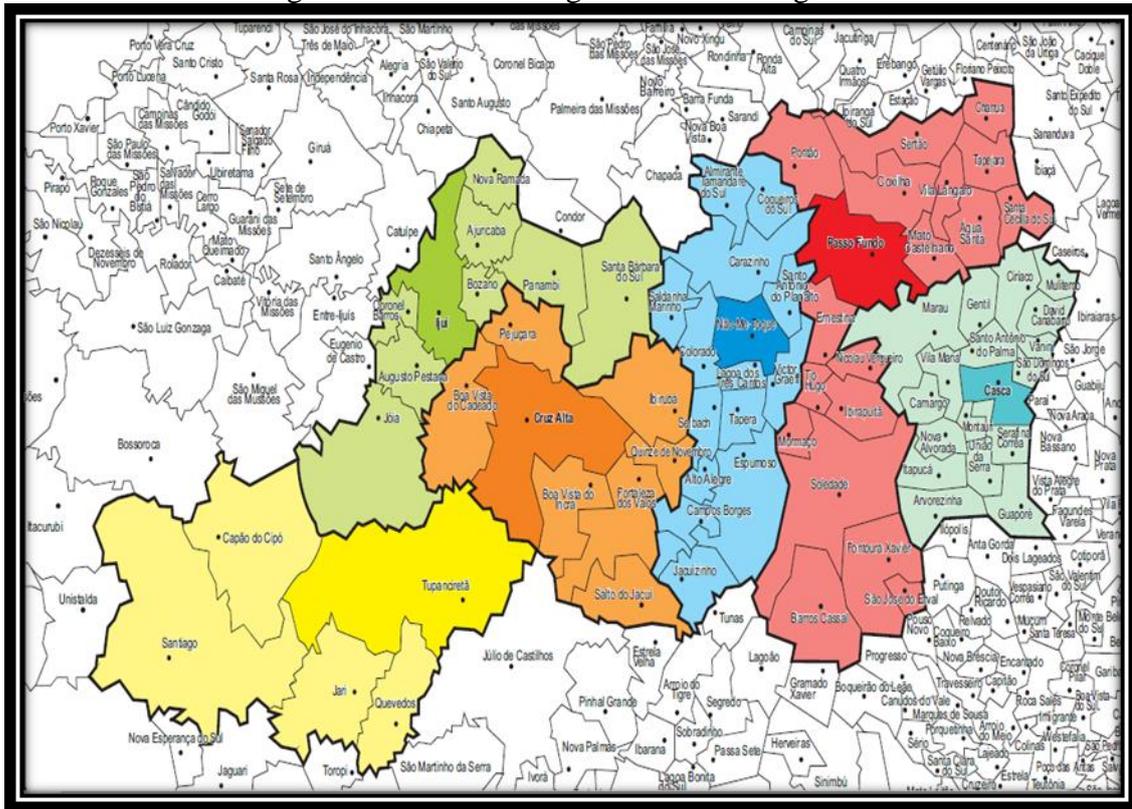
Iniciando suas atividades em 1983, a Arial Agrícola em seu processo de crescimento e modernização, destaca-se no segmento de distribuição de insumos agrícolas, comercializando insumos, fertilizantes e implementos agrícolas em geral.

Inicialmente instalada em Passo Fundo/RS, cidade considerada polo de desenvolvimento socioeconômico, com localização privilegiada no Mercosul, estando no centro dos eixos econômicos de Buenos Aires, Montevidéu, São Paulo e Rio de Janeiro, permitiu um rápido acesso às capitais do sul do Brasil e países vizinhos.

Em 2001, a Arial firmou parceria com uma sólida e representativa marca de tratores e colheitadeiras, tornando-se a única representante oficial desses implementos na área de abrangência em aproximadamente 75 cidades em torno de Passo Fundo.

Para melhor atender seus clientes, em 2004 iniciou seu processo de expansão através da abertura de sua primeira filial, situada na cidade de Cruz Alta/RS, distante 150 km de Passo Fundo. Em 2009, inaugurou mais uma filial, na cidade de Casca/RS e, logo após, no segundo semestre de 2010 foi inaugurada outra filial, na cidade de Ijuí/RS, atingindo um raio de abrangência de 75 municípios, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Área de abrangência da Arial Agrícola



Fonte: Dados do estudo (2015).

A empresa estudada conta com 120 colaboradores distribuídos entre matriz e filiais, sendo que deste total, 35 são do setor de vendas, 31 do setor de serviços, 30 do setor administrativo, 10 do setor de insumos e 14 do setor de peças.

Possui como diferenciais o atendimento ao produtor diretamente no campo, a entrega de produtos na propriedade, agrônomo com experiência, oficina com mecânicos treinados na fábrica, consórcio para tratores e colheitadeiras, insumos de qualidade, o que contribui para sua competitividade no setor.

A Arial Agrícola possui ainda visão e missão definidas para melhor orientar seus colaboradores no sentido de como a empresa quer ser percebida. A visão adotada pela empresa é *“Ser líder de mercado em nossa região, crescendo de forma sustentável”*. Já a missão seguida pela organização é *“Oferecer produtos e serviços que proporcionem tranquilidade e confiabilidade do plantio a colheita”*, isso tudo se revela no seu *portfolio* de produtos e serviços e a intenção de estar presente em todas as etapas da produção agrícola.

#### 4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS FORMULADAS PELA EMPRESA ESTUDADA

A análise dos dados secundários parte da construção do planejamento estratégico da empresa, bem como de suas metas e objetivos.

A construção do Planejamento Estratégico da empresa, para o ano de 2015, teve início em meados de novembro/2014, e seu término em meados de janeiro/2015. Cabe ressaltar que o planejamento estratégico foi construído dentro da empresa, tendo a participação não somente dos Diretores, mas também, dos gestores de cada setor com o intuito de contemplar todas as áreas da organização.

Para um melhor entendimento, o ambiente foi dividido em interno e externo. No ambiente interno, sobre o qual a organização possui total domínio, foram identificados os pontos fortes e quais os pontos fracos que devem ser melhorados. No ambiente externo por

sua vez, foram identificadas as ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa está inserida.

Com base no Planejamento Estratégico, pode-se identificar que a estratégia utilizada pela empresa para obter maior vantagem competitiva é estratégia de custos, conforme se pode observar no Quadro 3.

Quadro 3: Objetivos e metas

<b>OBJETIVO 1</b>	
<b>Objetivo</b>	Aumentar em 12% o faturamento total.
<b>Meta</b>	Ano de 2015, trabalhando intensivamente a venda de implementos usados, investindo em prestação de serviços e reduzindo as bonificações aos clientes.
<b>Estratégia</b>	Custos
<b>OBJETIVO 2</b>	
<b>Objetivo</b>	Reduzir a inadimplência de 4,75% do faturamento anual para 1,95%
<b>Meta</b>	Ano de 2015, envolvendo todo o setor financeiro e de vendas, negociando a inadimplência com clientes devedores.
<b>Estratégia</b>	Custos
<b>OBJETIVO 3</b>	
<b>Objetivo</b>	Criação do setor de logística interna
<b>Meta</b>	Estar em funcionamento até junho de 2015, visando otimização de carros e caminhões, reduzindo custos com combustível e fretes pagos a terceiros.
<b>Estratégia</b>	Custos
<b>Objetivo 4</b>	
<b>Objetivo</b>	Aumentar a participação de mercado
<b>Meta</b>	Ano de 2015, através de abertura de novas filiais e nova área de concessão.
<b>Estratégia</b>	Custos
<b>Objetivo 5</b>	
<b>Objetivo</b>	Criar um Setor de Gestão de Pessoas
<b>Meta</b>	Até junho de 2015, com ênfase em melhorias no clima organizacional e motivação dos funcionários e reduzir o índice de rotatividade.
<b>Estratégia</b>	Custos
<b>Objetivo 6</b>	
<b>Objetivo</b>	Criação do plano orçamentário
<b>Meta</b>	Até o final do ano de 2015, destinar percentual do faturamento para possíveis investimentos e despesas não previstas, com monitoramento mensal e ajustes necessários.
<b>Estratégia</b>	Custos

Fonte: Planejamento estratégico da empresa (2015).

Baseando-se na estratégia de custos definida pela empresa, bem como os objetivos e metas informados no Planejamento Estratégico da Arial Agrícola Ltda., foi possível identificar nos dados coletados no questionário, quais são os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao cumprimento da estratégia.

Nesse aspecto, os dados da pesquisa foram sistematizados na Figura 3.

Figura 3: Recursos tangíveis e intangíveis para o alcance da estratégia na Arial Agrícola



Fonte: Dados do estudo (2015).

A instabilidade econômica brasileira, a probabilidade de crise no setor e a elevação significativa dos juros, contribuem até então para a dificuldade de se alcançar o Objetivo 1 - Aumentar em 12% o faturamento total. Essa tendência faz com que a empresa revise-o e, logo após, comunique aos envolvidos qual será o próximo desafio para o ano em termos de meta de faturamento.

Segundo a Diretora Administrativa e Financeira para que se tenha sucesso na redução da inadimplência, importante é o conhecimento de análise de crédito, ter capacidade gerencial, procurar conhecer o cliente que está tomando o crédito, conhecer o mercado, além de poder contar com sistemas de planejamento que auxiliam ou possibilitam uma melhor análise do cliente. É essencial também que exista controle e organização no Setor de Cobrança com o intuito de sistematizar as informações e evitar divergência de seu fluxo.

Já para a criação do Setor de Logística, existe a necessidade de levantar capital, o espaço físico para a construção do setor, e ainda recursos tecnológicos que facilitem o fluxo de comunicação de forma rápida e precisa com as demais áreas/setores da empresa. Segundo a Diretora Administrativa e Financeira, estando a empresa dotada dos recursos tangíveis, o próximo passo é ir até o mercado de trabalho e selecionar um profissional qualificado na área de logística, com capacidade gerencial para administrar o setor e torná-lo rentável para a empresa.

O aumento na participação de mercado é almejado por todas as organizações independente de seu segmento. De acordo com a Diretora Administrativa e Financeira, para que a Arial Agrícola Ltda. amplie sua participação de mercado é necessário ter capacidade de levantar capital, dispor de sistemas de planejamento, implementar controles, ter coordenação. Segundo ela, isto tudo para ter funcionários suficientes para cobrir todas as áreas do mapa de atuação, ter recursos financeiros para comprar veículos e suprimentos para tais funcionários e ainda contar com recursos tecnológicos para controle de demandas.

Ainda com relação à participação no setor, é relevante ter conhecimento dos atores envolvidos, dos produtos, demonstrar confiança, ter rotinas de organização, boa reputação junto a clientes, força do nome da marca que representa, qualidade, durabilidade e confiabilidade. A entrevistada ainda destaca que é necessário ter uma área de marketing preocupada com inteligência de mercado para captar demandas, falhas e melhorias de produtos que estão no mercado.

Com relação à criação de um setor de Gestão de Pessoas, a entrevistada informou que este é um setor que fomenta saberes e ideias, e que tem capacidade de harmonizar e potencializar todos os demais departamentos de uma empresa. Segundo ela, os principais recursos necessários são os humanos através de conhecimento, habilidade e atitudes, e que seja gerido por um profissional com ideias, capacidade de inovar e que aplique as ferramentas de área estabelecendo rotinas de organização. Este profissional também deve dispor de recursos tecnológicos para dar suporte ao setor e auxiliar nas atividades rotineiras.

Segundo Diretora Administrativa e Financeira, para criação do plano orçamentário a empresa deve disponibilizar recursos tecnológicos *online* que interligue todas as filiais. Além do mais, salienta os recursos físicos, para que os recursos tecnológicos possam estar bem armazenados e em fluxo correto.

A Diretora Administrativa Financeira enfatiza ainda que para que todos os objetivos sejam alcançados é necessário que a empresa tenha capacidade de gerir-se financeiramente, com bom fluxo de caixa e capacidade de levantar capital para honrar com seus compromissos assumidos. Destaca, ainda, que os recursos disponíveis na empresa são percebidos pelos colaboradores, clientes e fornecedores, e que a empresa busca proteger os mesmos através de índices de monitoramento mensais com reuniões de FCA (Fator, Causa e Ação), o que possibilita identificar falhas e apontar melhorias em todos os setores e níveis de processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar, com base na ótica da RBV, os recursos considerados estratégicos pela Arial Agrícola para a implementação de suas estratégias, justificando-se pela necessidade da empresa encontrar caminhos para sua manutenção e sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

Nota-se, cada vez mais, que o agronegócio brasileiro, com avanços tecnológicos e constante adaptação às mudanças decorrentes de tais progressos ainda sofre com as constantes pressões de mercado que forcem as empresas que o compõem a implementar estratégias para que possam sustentar suas vantagens competitivas no mercado.

Neste sentido, com base na revisão da literatura e na análise dos dados coletados, pode-se perceber que praticamente todos os recursos tangíveis e intangíveis apresentados pela teoria RBV são considerados estratégicos pela empresa, onde cada um possui seu grau de importância diferente e de forma separada, mas não isoladamente para o cumprimento de cada um dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico.

Notou-se que alguns recursos deveriam ser mais explorados pela empresa visando o aumento da vantagem competitiva, podendo ser citado o uso da tecnologia disponível que poderia culminar com uma maior participação no mercado. Entende-se que se fazer uso deste recurso, seria possível divulgar mais a empresa, comunicando ao mercado sua força e representatividade no agronegócio regional, bem como, a qualidade, durabilidade e confiabilidade dos produtos que comercializa.

Adicionalmente, pode-se identificar a importância dos recursos intangíveis na organização, embora sejam mais difíceis de serem mensurados, estavam presentes em todos os objetivos. Nesse aspecto, fica claro que os recursos humanos são o principal recurso intangível da organização e é através deles que a empresa busca sua vantagem competitiva.

E, por fim, conclui-se que é condição prioritária para a empresa a criação de mecanismos que possibilitem conhecimento da amplitude dos recursos tangíveis e intangíveis que dispõe. Talvez, este seja o aspecto mais relevante no estudo, especialmente por entender que são eles que constituem uma vantagem competitiva verdadeira e duradoura em tempos de competição.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAIN, J. S. **Barriers to New Competition**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1956.
- BARCELOS, E. M.; ROSA, M. P. O uso de estratégias para a busca de vantagem competitiva em organização de pequeno porte – um estudo de caso. **Conhecimento Interativo**, v.4, n.1, p.6-23, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro, Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v.32, p.1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BESANKO, D. **A economia estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CASTRO, V. A.; MELLO, E.; PINTO, R. M. C. Gestão do conhecimento como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável na perspectiva resource-based view. **Organização em contexto**, v.8, n.15, p.24, 2012.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v.91, p.241-262, 1977.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. Market structure, oligopoly, and stability of market shares. **Journal of Industrial Economics**, v.29, n.1, p.289-313, 1978.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHAMBERLAIN, E. **The Theory of Monopolistic Competition**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1932.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GILBERT R.J. Mobility barriers and the value of incumbency. In: **Handbook of Industrial Organization**, SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (eds). North-Holland: Amsterdam, p.475-537, 1989.
- GONÇALVES, C. A.; COLEHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista de Ciências Administrativas**, v.17, n.3, p.819-855, 2011.
- GRANT, R. M. A resource-based perspective of competitive advantage. **California Management Review**, v.33, p.114-135, 1991.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.
- NICOLAU, I. Gestão do conhecimento estratégia capacidades organizacionais. **Economia Global e Gestão**. Instituto universitário de pesquisa de Lisboa, p.21-44, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PENROSE, E. G. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley: New York, 1959.
- 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. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, v.61, p.214-227, 1979.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD C. K, HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-9, 1990.
- ROCHA, L. K. SILVA. **Ativos intangíveis (modelo RBV) como recurso estratégico e competitivo: um estudo em hotéis de pequeno porte (zona sul, Natal/RN)**. Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2013.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F; CRUZ, I. K. H. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município sul-mato-grossense. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.4, n.3, p.231-243, 2011.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, V.32, N.1, P.273-292, 2007.

TALLMAN S. B. Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. **Strategic Management Journal**, v.12, p.69-82, 1991.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

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