

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**SANDRO MANOEL MACHADO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA A  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS  
(PSLs): ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO DE CARGAS DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL  
2016**

**SANDRO MANOEL MACHADO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA A  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS  
(PSLs): ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO DE CARGAS DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos  
Coorientadora: Profa. Dra. Margareth R. Borella

**CAXIAS DO SUL  
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

M149c Machado, Sandro Manoel, 1971-  
A contribuição dos recursos organizacionais para a estratégia competitiva dos prestadores de serviços logísticos (PSLs) : estudo multicasos em empresas de transporte rodoviário de cargas de Caxias do Sul / Sandro Manoel Machado. – 2016.  
120 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.  
Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos ;  
Coorientadora: Profa. Dra. Margareth R. Borella.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3. Transporte rodoviário de cargas. 4. Logística empresarial. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.21

Índice para o catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico	005.21
2. Planejamento empresarial	005.51
3. Transporte rodoviário de cargas – Caxias do Sul (RS)	656.1.025.4(816.5)
4. Logística empresarial	658.7

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

**SANDRO MANOEL MACHADO**

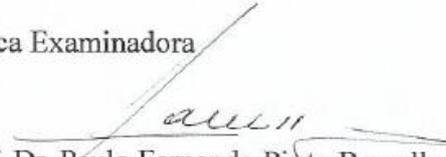
**A CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA A  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS  
(PSLs): ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO DE CARGAS DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

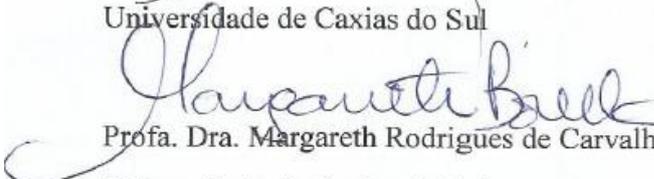
Linha de Pesquisa: Estratégia e Gestão da Produção.

**Aprovado em: 19/04/2016.**

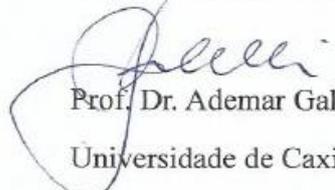
Banca Examinadora

  
Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (orientador)

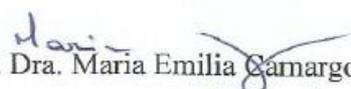
Universidade de Caxias do Sul

  
Profa. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella (coorientadora)

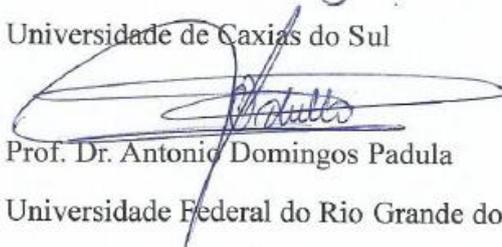
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Ademar Galelli

Universidade de Caxias do Sul

  
Profa. Dra. Maria Emilia Camargo

Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho à Deus, por me conduzir nesta jornada, à minha esposa Adriana e meus filhos, Tamires e Renan, pelo incentivo e afeto nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, razão maior da nossa existência e que sempre provê o melhor para nós.

À minha esposa Adriana e meus filhos, Tamires e Renan, pela paciência, cooperação e companheirismo durante todo curso.

Aos meus pais, Adelino e Conceição, pelos princípios, educação e tudo mais que me proporcionaram, servindo de base para atingir este objetivo.

Aos professores do PPGA, pelos ensinamentos e experiências compartilhados e, em especial ao meu orientador, Paulo Barcellos, pelos sábios conselhos, incentivo e dedicação conjunta. A minha coorientadora, Margareth Borella, pelo apoio e norteamento na construção deste trabalho.

Aos colegas da Turma 9 do Mestrado, pela parceria nos estudos, trabalhos em grupo, artigos e também na construção deste estudo.

E, em especial, aos gestores e diretores das empresas pesquisadas, pela abertura às informações e pelo tempo cedido para realização das entrevistas.

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.*

**Arthur Schopenhauer**

## RESUMO

O enfoque estratégico direcionado aos recursos internos das organizações, impulsionado a partir da década de 80, foi sendo disseminado em diversos segmentos do mercado, chamando a atenção também para o setor de logística e transportes, devido à sua expressiva participação na área de serviços e ao impacto dos custos logísticos, em especial o de transporte, no faturamento das empresas. Deste modo, este estudo teve por objetivo verificar de que forma os recursos organizacionais são explorados e empregados nas empresas de transporte rodoviário de cargas de Caxias do Sul e como contribuem para sua estratégia competitiva, no contexto da logística. A pesquisa efetuada teve natureza aplicada, abordagem qualitativa e objetivo exploratório, do tipo estudo multicase, através da aplicação de entrevistas em profundidade junto aos principais gestores das nove empresas selecionadas, com uso de matriz de recursos e do modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) para organização e análise dos dados. Amparado nas premissas da visão baseada em recursos (Resource Based View - RBV), o estudo possibilitou a análise das características inerentes aos principais recursos organizacionais das empresas de transporte, revelando que, embora as empresas possuam recursos similares, suas vantagens competitivas provêm da heterogeneidade da forma como elas utilizam e exploram estes recursos. Os resultados evidenciaram a contribuição predominante dos recursos intangíveis na obtenção de vantagem competitiva sustentável, sobretudo da marca registrada e dos processos logísticos, confirmando a relevância da exploração dos recursos organizacionais para a estratégia competitiva dos Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs).

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. RBV. Modelo VRIO. Transporte. Logística. Estratégia competitiva.

## ABSTRACT

The strategic focus directed to the internal resources of the organizations, promoted as from the decade of the 80s, has been disseminated in various segments of the market, also calling attention to the logistics and transport sector, due to its expressive participation in the area of services and the impact of the costs with logistics, mainly the ones referring to transportation, on the invoicing of the companies. In this manner, this dissertation has the objective of verifying how the organizational resources area explored and employed in highway cargo transport companies of Caxias do Sul and how they contribute to its competitive strategy in the context of logistics. The research performed had an applied nature, a qualitative approach and an exploratory objective, of a multiple case study, by the application of in-depth interviews with the principal managers of the nine companies selected, with use of the resource matrix, and VRIO (value, rarity, imitability, and organization) for organization and analysis of data. Supported by the premises of the Resource Based View (RBV), the study enables the analysis of the inherent characteristics of the principal organizational resources of the transport companies, revealing that, although the companies have similar resources, their competitive advantages come from the heterogeneity of the manner they utilize and explore these resources. The results evidenced the predominant contribution of the intangible resources in obtaining a sustainable competitive advantage, especially of the registered trade mark and of the logistic processes, confirming the relevance of the exploration of organizational resources for the competitive strategy of the Logistics Service Providers.

**Keywords:** Resource Based View. RBV. VRIO framework. Transportation. Logistics. Competitive strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de categorização dos recursos .....	33
Figura 2 – A cadeia de valores genérica.....	36
Figura 3 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos .....	41
Figura 4 – Evolução do investimento público federal em infraestrutura de transporte – investimento / PIB (%) .....	45
Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	49
Figura 6 – Três estratégias genéricas.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O modelo VRIO.....	39
Quadro 2 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais.....	39
Quadro 3 – Resumo dos principais conceitos.....	52
Quadro 4 – Definição e detalhamento dos recursos .....	58
Quadro 5 – Perfil e Informações Gerais das Empresas .....	61
Quadro 6 – Matriz de Recursos da Empresa A .....	62
Quadro 7 – Modelo VRIO aplicado na Empresa A.....	64
Quadro 8 – Matriz de Recursos da Empresa B.....	64
Quadro 9 – Modelo VRIO aplicado na Empresa B .....	66
Quadro 10 – Matriz de Recursos da Empresa C.....	66
Quadro 11 – Modelo VRIO aplicado na Empresa C .....	68
Quadro 12 – Matriz de Recursos da Empresa D .....	68
Quadro 13 – Modelo VRIO aplicado na Empresa D.....	70
Quadro 14 – Matriz de Recursos da Empresa E.....	71
Quadro 15 – Modelo VRIO aplicado na Empresa E .....	73
Quadro 16 – Matriz de Recursos da Empresa F .....	73
Quadro 17 – Modelo VRIO aplicado na Empresa F .....	75
Quadro 18 – Matriz de Recursos da Empresa G .....	76
Quadro 19 – Modelo VRIO aplicado na Empresa G.....	77
Quadro 20 – Matriz de Recursos da Empresa H .....	78
Quadro 21 – Modelo VRIO aplicado na Empresa H.....	80
Quadro 22 – Matriz de Recursos da Empresa I.....	80
Quadro 23 – Modelo VRIO aplicado na Empresa I .....	82
Quadro 24 – Matriz de Recursos (Quadro Geral) .....	86
Quadro 25 – Modelo VRIO (Quadro Geral) .....	87

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Matriz do transporte de cargas no Brasil .....	46
-----------------------------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Estado do Acre
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BDT	<i>Behavioral Decision Theory</i>
CE	Estado do Ceará
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professional</i>
ES	Estado do Espírito Santo
FDC	Fundação Dom Cabral
IBGE	Instituto Brasileiro de Engenharia e Estatística
ILOS	Instituto de Logística e Supply Chain
KVB	<i>Knowledge-Based View</i>
LPI	<i>Logistics Performance Index</i>
MA	Estado do Maranhão
MG	Estado de Minas Gerais
MS	Estado do Mato Grosso do Sul
MT	Estado do Mato Grosso
PA	Estado do Pará
PI	Estado do Piauí
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Estado do Paraná
PSL	Prestador de Serviço Logístico
RBT	<i>Resource-Based Theory</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RJ	Estado do Rio de Janeiro
RO	Estado de Rondônia
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SC	Estado de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMECS	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul
SIVECARGA	Sindicato das Empresas de Veículos de Cargas de Caxias do Sul
SP	Estado de São Paulo

TO Estado do Tocantins

VRIO Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ...	18
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Justificativa Acadêmica .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Justificativa para o Objeto de Estudo .....</b>	<b>21</b>
1.3	OBJETIVOS.....	22
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1	RBV ( <i>RESOURCE BASED VIEW</i> ) .....	24
<b>2.1.1</b>	<b>Recursos Organizacionais.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Recursos Tangíveis e Intangíveis .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Modelo VRIO.....</b>	<b>35</b>
2.1.3.1	A Questão do Valor.....	35
2.1.3.2	A Questão da Raridade.....	36
2.1.3.3	A Questão da Imitabilidade.....	37
2.1.3.4	A Questão da Organização .....	38
2.1.3.5	A Aplicação do Modelo VRIO.....	38
2.2	LOGÍSTICA E TRANSPORTE.....	40
<b>2.2.1</b>	<b>Conceito e Abrangência da Logística .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Prestação de Serviços Logísticos .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Transporte Rodoviário de Cargas .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil.....</b>	<b>45</b>
2.3	ESTRATÉGIA .....	46
2.4	ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	48
2.5	SÍNTESE DOS CONCEITOS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO ....	52
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	54
<b>3.1.1</b>	<b>Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Estudo Multicasos.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Amostragem e Protocolo de Pesquisa.....</b>	<b>55</b>
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA.....	57

<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1	PERFIL DAS EMPRESAS .....	59
4.2	RESULTADOS .....	62
<b>4.2.1</b>	<b>Empresa A.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Empresa B.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Empresa C.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Empresa D.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Empresa E.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Empresa F.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Empresa G.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Empresa H.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Empresa I.....</b>	<b>80</b>
4.3	ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO VRIO.....	82
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA .....	88
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL .....	90
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	91
5.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS .....	91
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE A – MATRIZ DE RECURSOS.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância da visão baseada em recursos (*Resource Based View* - RBV) pode ser evidenciado pelo crescente número de publicações acadêmicas desenvolvidas a partir da década de 80, principalmente no campo do gerenciamento estratégico, mas também referenciada em outras disciplinas acadêmicas (MELLEWIGT; NOTHNAGEL, 2008; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; ANDERSÉN, 2011; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; FOSS, 2011; WAN et al., 2011; NEWBERT, 2014; EL SHAFEEY; TROTT, 2014). A propagação das pesquisas utilizando o termo “teoria baseada em recurso” ao invés de “visão baseada em recurso” indica o amadurecimento da RBV e a consequente elevação do *status* de “visão” para “teoria” (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; EL SHAFEEY; TROTT, 2014). A extensão e o caráter multidisciplinar que a RBV tem adquirido podem também ser visualizados como fonte de inspiração para outros estudos como: visão baseada no conhecimento – *knowledge-based view* (KBV) (GRANT, 1996; FELIN; HESTERLY, 2007; GASSMANN; KEUPP, 2007; GRAWE; DAUGHERTY; ROATH, 2011; POLLITTE; MILLER; YAPRAK, 2015) e visão baseada em recursos naturais - *natural resource-based view* (NRBV) (HART, 1995; CHAN, 2005; MENGUC; OZANNE, 2005), entre outros.

Ainda que ao longo do tempo tenham surgido correntes de pensamento com abordagens distintas no campo da estratégia, a finalidade de suas proposições mostra-se essencialmente convergente, uma vez que tenham sido fundamentadas em preceitos cujo objetivo central direciona à obtenção da vantagem competitiva. Neste contexto, duas correntes de pensamento ganharam destaque a partir da década de 80: a primeira embasada nos estudos de Porter (1980; 1985), caracterizada pelo foco da estratégia a partir da análise do ambiente externo e a segunda amparada na Visão Baseada em Recursos, segundo a qual os recursos da firma são geradores de vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986a; BARNEY, 1986b; BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996).

O fortalecimento do enfoque na análise e exploração dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva também chamou a atenção dos pesquisadores para o segmento de logística e transportes, como pode ser observado nos estudos de Olavarrieta e Ellinger (1997). Em alguns casos explorados conjuntamente e sob a ótica de integração destes com o *supply chain management* (gerenciamento da cadeia de suprimentos) (GLIGOR; HOLCOMB, 2012; GLIGOR; HOLCOMB, 2014; MELLAT-PARAST; SPILLAN, 2014).

Segundo a literatura, sob o ponto de vista dos serviços prestados no segmento da logística, os PSLs (Prestadores de Serviços Logísticos) podem ser classificados, primeiramente, em dois grandes grupos básicos: os especialistas operacionais e os integradores. Sendo que os especialistas compõem as empresas que oferecem serviços específicos como, por exemplo, o transporte, a armazenagem, a consolidação ou a etiquetagem de produtos (FLEURY; RIBEIRO, 2013). Assim, esta dissertação tem enfoque no grupo dos especialistas em transporte rodoviário de cargas, dentro do contexto da logística.

Embora a essência dos especialistas esteja na execução de somente uma atividade básica, é possível adicionar valor ao cliente incorporando serviços adicionais como o controle de estoque, por exemplo. Os integradores, por sua vez, compreendem empresas capazes de prover uma solução logística completa, uma vez que abrangem uma grande gama de serviços planejados e gerenciados de forma integrada. Neste caso, também é possível a oferta de serviços adicionais, como o desenvolvimento de projetos logísticos complexos para clientes específicos (FLEURY; RIBEIRO, 2013).

Segundo Olavarrieta e Ellinger (1997) a teoria baseada em recurso pode ser muito valiosa ao ser incorporada à pesquisa de estratégia logística, podendo sua aplicação ser estendida a questões logísticas estratégicas como parcerias, terceirização, decisões de localização, interfaces entre a logística e outras áreas da empresa, assim como nos processos de inovação. Para Bowersox, Closs e Cooper (2008), embora os gastos com logística representem valores elevados, o fator de empolgação que propulsiona a logística não decorre da busca pela redução de custos, mas sim da motivação em compreender a forma como as empresas usam a competência logística em busca de vantagens competitivas, resultantes do fornecimento de um serviço superior a seus principais clientes.

Ainda, conforme Bowersox, Closs e Cooper (2008), as empresas detentoras dos melhores desempenhos utilizam uma tecnologia da informação com capacidade de monitoramento da atividade logística global em tempo real e de interação com clientes e fornecedores, os quais, pelo fato de não operarem isoladamente, necessitam de recursos com capacidades tecnológicas similares para que os potenciais benefícios das relações entre as empresas sejam realizados (RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007).

Mentzer, Min e Michelle Bobbitt (2004), explicam que as capacidades logísticas desempenham um papel de destaque no processo estratégico de integração, devido aos benefícios esperados de melhoria da eficiência (custo e redução de capital) e eficácia (atendimento ao cliente) através da comunicação e processamento de informações (gestão da informação) em duas vias, dentro de um contexto estratégico (criando o valor do cliente), de

forma a elevar a competitividade, sendo tais capacidades destinadas a proporcionar a sobrevivência e rentabilidade da empresa a longo prazo. Neste sentido, Brekalo, Albers e Delfmann (2013), destacam que se torna essencial a capacidade das empresas em viabilizar a adequação dos sistemas de dados e informações e em planejar as atividades de logística com o parceiro, tendo em vista que o desempenho das atividades da aliança logística é altamente dependente do grau e qualidade do fluxo de informações e da sincronização de atividades da cadeia de suprimentos.

Conforme Leuschner et al. (2014), a obtenção de altos níveis de serviço logístico para o cliente deve requerer uma relação próxima e colaborativa entre um comprador e o provedor de serviço, e estes altos níveis de serviço ao cliente provavelmente não sejam exequíveis em todos os relacionamentos de provedores de serviços logísticos e clientes. Deste modo, o serviço ao cliente pode ser pensado como um recurso heterogêneo que, sob a visão baseada em recursos, é: i) pelo menos um pouco rara - a maestria de excelência logística permanece indefinida, apesar de mais de três décadas de prática de terceirização; ii) difícil de imitar - relacionamentos provedor logístico-cliente estão enraizados nas relações interpessoais entre as organizações, sendo considerados como difíceis para os concorrentes afetarem; iii) certamente não substituível - porque todas as empresas perseguem e tentam gerenciar o serviço logístico ao cliente, embora em graus variados de sucesso; iv) provável valioso - porque um nível mínimo de serviço logístico ao cliente é geralmente considerado como um qualificador de ordem, enquanto os níveis mais elevados de serviço podem permitir que uma empresa se diferencie, quando comparada a seus concorrentes.

As dificuldades práticas envolvidas na identificação dos recursos organizacionais ainda são desconhecidas (WERNERFELT, 1984). Barney e Hesterly (2011) explicam que o atendimento dos requisitos de valor, raridade e imitabilidade dos recursos e capacidades de uma empresa, potencializam a obtenção da vantagem competitiva, entretanto, para que o potencial dos recursos e capacidades seja maximizado é necessário que a empresa esteja organizada para explorá-los. Dessa forma, a proposta desse projeto de pesquisa é verificar como os recursos existentes nas empresas de transporte rodoviário de cargas contribuem para sua estratégia competitiva.

Além da introdução, este capítulo contempla a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa. Também são apresentados, a relevância do estudo, a justificativa para escolha do objeto de estudo e os objetivos a serem trabalhados, concluindo o Capítulo 1. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico pertinente aos construtos que alicerçaram o estudo, RBV, logística e transporte, estratégia e estratégia competitiva. No Capítulo 3 é explanado o

método de pesquisa utilizado, assim como as técnicas e procedimentos necessários para a sua implementação. O Capítulo 4 descreve a análise dos dados e apresentação dos resultados. Ao final, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais do estudo, onde são relatadas as contribuições para teoria e pesquisa e prática organizacional, assim como as limitações do estudo e desenvolvimento de pesquisas futuras.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo do seu desenvolvimento, a RBV tem sido também alvo de contestações. Priem e Butler (2001) questionaram a contribuição da RBV para o gerenciamento estratégico. Foss e Knudsen (2003) argumentaram não haver identificação de condições necessárias e suficientes para a existência de vantagem competitiva sustentável nos principais estudos de RBV até então desenvolvidos. Entretanto, pode-se constatar que, seja em decorrência das críticas ou dos estudos convergentes com os seus preceitos, a RBV tornou-se uma fonte ampla de pesquisas que vem suportando e complementando seus fundamentos ou, até mesmo, delineando teorias paralelas, como por exemplo, a teoria das Capacidades Dinâmicas, ou *Dynamic Capabilities Approach*, (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), a qual, assim como a RBV, tem despertado entendimentos ambíguos (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Clulow, Barry e Gerstman (2007) destacam a necessidade de compreender de que modo os recursos essenciais de uma empresa agregam valor para o cliente e onde o valor dos recursos intangíveis e das capacidades passa a ser observado sob a perspectiva do cliente. Barney (1991) destaca que os ativos intangíveis possuem maior importância para explicar o desempenho heterogêneo das firmas, considerando que possibilitam a criação de maiores barreiras à imitação do que os ativos tangíveis, além de serem mais duráveis. Amit e Shoemaker (1993), entretanto, desenvolveram a noção de ativos estratégicos (*strategic assets*), segundo a qual, a capacidade dos ativos estratégicos de gerar vantagem dependeria em parte das suas características únicas (difíceis de imitar) e em parte de quanto eles coincidem com os fatores estratégicos do setor.

A pressão competitiva do mercado tem alavancado a importância das funções logísticas dentro das organizações e, por conseguinte, muitas empresas estão olhando para suas operações logísticas, procurando gerenciá-las estrategicamente de modo que possam gerar vantagem competitiva significativa. Neste contexto, muitas empresas reconhecem que suas principais competências não estão na logística e a partir disto, têm procurado terceirizar suas

funções logísticas para provedores de serviços especializados, provavelmente capazes de produzir resultados mais eficientes e eficazes (HUM, 2000).

A correta identificação e avaliação dos recursos por parte das empresas de logística, aliadas ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem explorar adequadamente esses recursos, considerando os seus diferenciais frente aos concorrentes, pode contribuir para obtenção de vantagem competitiva por parte destas organizações. Os serviços logísticos, em especial o transporte rodoviário de cargas, passaram a ter importância ainda maior a partir da disseminação das práticas de *supply chain management*, cujas discussões no âmbito acadêmico, abordadas por vários autores, têm produzido estudos nas mais distintas áreas (LIEB; KENDRICK, 2002; SJÖSTEDT, 2003; TIBBEN-LEMBKE; ROGERS, 2006; SELVIARIDIS; SPRING, 2007; LIU; LYONS, 2011; FORSLUND, 2012; SOINIO; TANSKANEN; FINNE, 2012).

Dessa forma, o objeto de estudo contempla as empresas de transporte rodoviário de cargas estabelecidas no município de Caxias do Sul. O objeto de estudo justifica-se pela representatividade do município na economia estadual, destacado como detentor do segundo maior PIB do estado do Rio Grande do Sul no ano de 2012 (IBGE, 2015) e pelo expressivo número de empresas do segmento de transporte instaladas na região, totalizando em 2014, 946 unidades ativas (ANTT, 2015).

A importância do segmento de logística é ressaltada pela relevância dos custos decorrentes das suas atividades, cujos dados de 2013 atingiram em média 8,7% da receita líquida das empresas brasileiras, sendo que deste montante, 54% correspondem a custos de transporte, 24% de armazenagem e 22% de estoque (ILOS, 2015).

As ações empregadas pelas empresas de transporte no sentido de otimização e geração de valor aos seus recursos organizacionais, além de produzir efeitos positivos a estas próprias empresas, em termos de diferenciais competitivos, possibilitam também aos tomadores dos seus serviços (clientes), condições de paralelamente usufruírem dos resultados positivos gerados e reduzirem seus custos logísticos, proporcionando ganhos financeiros e possivelmente competitivos, a todas empresas envolvidas no contexto.

Desta forma, esta dissertação busca responder a seguinte questão de pesquisa: como os recursos encontrados em empresas de transporte rodoviário de cargas de Caxias do Sul contribuem para sua estratégia competitiva?

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Para justificar a pesquisa são apresentadas duas visões complementares, sendo a primeira acadêmica e a segunda para a escolha do objeto de estudo.

### 1.2.1 Justificativa Acadêmica

A justificativa do estudo constitui-se no fato de que as empresas precisam obter o máximo de ganhos através da exploração dos seus recursos, seja para estabelecerem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes ou em última instância, para que esses recursos possibilitem no mínimo, um nível de paridade frente à concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2011). Da mesma forma, autores têm apontado que pouco ainda se sabe sobre os recursos existentes na grande maioria das empresas, conseqüentemente, depara-se com uma falta de análise sistemática dos recursos utilizados nos diversos segmentos empresariais (LOCKETT; O'SHEA; WRIGHT, 2008; LOCKETT; THOMPSON; MORYENSTERM, 2009; WARNIER; WEPPE; LECOCQ, 2013).

O entendimento sobre a contribuição dos recursos pertinentes às empresas de transporte para a sua estratégia organizacional pode propiciar a alavancagem do processo de maximização dos recursos e uma distinção competitiva no mercado, proporcionando implicações teóricas relevantes. Consoante isso, embora estejam sendo disseminados os estudos abordando conjuntamente a questão dos recursos organizacionais e o setor de logística, dentro ou fora do contexto do *supply chain management*, é plausível que a comunidade acadêmica possa também observar e investigar os recursos sob a ótica das empresas prestadoras de serviços logísticos de transporte rodoviário de cargas em si. Neste sentido, portanto, é necessário ressaltar que o estudo, embora especificamente direcionado ao setor de transporte rodoviário de cargas, realizar-se sob a ótica de sua conexão e integração no contexto da logística.

O caráter estratégico do segmento de transporte, no âmbito da logística, e na sua interação com a RBV, com propósito de angariar vantagem competitiva, tem obtido suporte de uma série de estudos científicos produzidos e frequentemente mencionados no ambiente acadêmico (OLAVARRIETA; ELLINGER, 1997; HUM, 2000; MENTZER; MIN; MICHELLE BOBBITT, 2004; TIBBEN-LEMBKE; ROGERS, 2006; RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007; BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2008; LIU; LYONS, 2011; GLIGOR; HOLCOMB, 2012; BREKALO; ALBERS; DELFMANN, 2013; MELLAT-PARAST; SPILLAN, 2014; GLIGOR; HOLCOMB, 2014; LEUSCHNER et al., 2014).

A concretização desse estudo torna-se relevante, ao analisar-se que os benefícios da identificação e exploração dos recursos organizacionais podem propiciar, em determinadas circunstâncias, uma vantagem competitiva sustentável às empresas de transporte que os detenham, da mesma forma que as competências distintivas oriundas disto, também podem fomentar a busca de parcerias e alianças logísticas por parte de empresas que careçam de tais recursos e capacidades (OLAVARRIETA; ELLINGER, 1997). Assim, a pesquisa em administração fundamenta-se pela busca em prever e explicar os fenômenos conjuntamente dispostos num ambiente caracterizado por constantes mutações, com o objetivo de tornar as decisões administrativas mais eficazes (HAIR JR. et al., 2005).

Deste modo, as principais contribuições do estudo para a academia são o entendimento do conjunto de recursos pertencentes às empresas de transporte rodoviário de cargas da cidade de Caxias do Sul e a contribuição desses para a composição da estratégia competitiva, possibilitando aprofundar a compreensão da RBV sob a perspectiva da logística.

### **1.2.2 Justificativa para o Objeto de Estudo**

A importância estratégica do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil é refletida em todo o contexto da economia brasileira, considerando-se, principalmente o impacto decorrente dos seus custos, os quais em 2013 representavam em média 4,7% da receita líquida das empresas e 54% do total dos custos logísticos (ILOS, 2015). A relevância dos custos de transporte, assim como o desempenho logístico como um todo, tem forte impacto não somente em termos de competitividade das empresas brasileiras no âmbito interno, mas sobretudo no mercado internacional, sendo que tais reflexos podem ser observados através da pesquisa realizada pelo *World Bank* (Banco Mundial) em 2014, onde foi apontada a queda do Brasil em 20 posições, comparando-se com o ano de 2012, no LPI (*Logistics Performance Index*) ou Índice de Desempenho Logístico, passando da 45ª para a 65ª posição no *ranking* geral. A pesquisa avalia o desempenho logístico de 160 países, embasada em seis dimensões-base e uma geral.

Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC), em 2014, além da contribuição para a análise dos principais gargalos do segmento logístico, foram também elencadas as ações mais importantes para redução dos custos logísticos, sendo a terceirização da frota e dos serviços logísticos apontada por 65% das empresas. Neste sentido, os resultados do estudo de Machado (2012) ressaltaram a logística e distribuição como o ponto fraco mais

mencionado pelas empresas, ao analisar os recursos estratégicos das empresas vinícolas da Serra Gaúcha.

A definição desse objeto de estudo, dentro do âmbito de Caxias do Sul, justifica-se pela sua relevância na economia regional, onde conforme dados de 2012 do IBGE, o município ocupava a segunda colocação em número de empresas no estado, com 26.734 empresas ativas (IBGE, 2015), com destaque para o setor metalomecânico, com faturamento na faixa de R\$ 19,5 bilhões no ano de 2013, englobando 3.198 empresas e gerando mais de 75.000 empregos (SIMECS, 2014).

Desta forma, torna-se relevante o conhecimento sobre os recursos utilizados pelas empresas de transporte rodoviário de cargas e sua relação com a estratégia competitiva, pois, a importância do setor permeia todas as esferas da economia, considerando-se que a preocupação com a redução dos custos de transporte e o aumento do nível de serviço aos clientes estende-se do âmbito municipal ao global. Neste contexto, a concretização deste estudo pode contribuir de modo substancial no direcionamento da formulação da estratégia competitiva das empresas do setor de transportes, amparadas no aprofundamento da análise dos recursos organizacionais.

### 1.3 OBJETIVOS

No intuito de buscar respostas ao problema de pesquisa desta dissertação, foram estabelecidos objetivos para o estudo, como se descreve a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar como os recursos organizacionais existentes em empresas de transporte rodoviário de cargas, contribuem para sua estratégia competitiva, no contexto da logística.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os recursos tangíveis: instalações, equipamentos e recursos financeiros em organizações transportadoras de cargas;
- b) identificar os recursos intangíveis: marcas registradas, patentes, direitos autorais, contratos comerciais, sistemas de informação, processos logísticos e métodos normatizados em organizações transportadoras de cargas;

- c) verificar como os recursos são explorados e empregados pelas empresas investigadas;
- d) classificar os recursos identificados de acordo com o modelo VRIO de Barney.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 RBV (*RESOURCE BASED VIEW*)

A expressão *Resource Based View*, como é conhecida, foi introduzida de modo formal por Wernerfelt (1984). Em sua contextualização, o autor visualiza a empresa sob a ótica dos recursos ao invés da tradicional perspectiva dos produtos. Wernerfelt (1984) também propõe ferramentas para examinar e gerenciar a relação entre os recursos e a rentabilidade das empresas.

Tendo emergido nos últimos anos como uma notória teoria direcionada para a vantagem competitiva, sendo caracterizada por um fragmentado processo de desenvolvimento, com contribuições provenientes de diversas disciplinas (FAHY, 2000). Para Acedo, Barroso e Galan (2006), é percebido um crescimento exponencial no número de estudos publicados utilizando a RBV como base teórica, com maior difusão entre os periódicos voltados para gestão e estratégia, porém, sendo também observado um número crescente de trabalhos provenientes de outras áreas como: marketing, produção, economia, sistemas de informação, pesquisa e desenvolvimento, dentre outras.

Neste estudo, abordar-se a literatura sobre o tema da RBV de forma cronológica, mencionando os autores usualmente mais citados, sem, contudo, esgotar o assunto.

Segundo Barney e Hesterly (2011), as raízes da RBV podem ser compreendidas a partir dos estudos de David Ricardo (RICARDO, 1817), cujas premissas estabeleciam que os produtores com posse das terras mais produtivas obtinham vantagem sobre aqueles detentores das terras menos produtivas, pois, a posse de recursos (terras férteis) capazes de auferir maior renda, proporcionavam um diferencial aos seus donos.

Selznick (1957) fundamentou em seu trabalho a existência de competências distintas, em especial, a capacidade gerencial, as quais possibilitam a alavancagem da capacidade competitiva de algumas empresas.

Penrose (1959) apresentou em seus estudos um enfoque mais amplo dos recursos no âmbito da empresa. Segundo a autora, a empresa pode ser entendida como um conjunto de recursos produtivos, dispostos e sujeitos a diversos usos, sendo tal disposição determinada por decisões administrativas. Tais recursos foram divididos em duas categorias: recursos materiais e recursos humanos. Sendo os recursos materiais constituídos dos bens tangíveis, como instalações, equipamentos, estoques, recursos naturais etc., já os recursos humanos,

correspondem ao conjunto da força de trabalho empregada na empresa, seja ela qualificada ou não.

Ainda, conforme Penrose (1959), os recursos não constituem em si próprios os insumos do processo produtivo, mas somente os serviços que eles podem prestar. Os serviços produzidos pelos recursos resultam do modo como são utilizados e da interação com os outros tipos de recursos, podendo proporcionar diferentes serviços. Desta forma, em parte, o caráter único de cada firma pode ter suas origens encontradas na distinção entre recursos e serviços.

Barney (1986a) comenta que o desempenho econômico das empresas não depende simplesmente da existência ou não das suas estratégias de criar mercados de concorrência imperfeita. Assim, propõe o conceito de um mercado onde os recursos estratégicos são adquiridos, tendo como cerne da proposição, a relação entre o custo de obtenção dos recursos necessários e o retorno alcançado a partir de tal aquisição, onde, caso este retorno seja maior, ocorre uma imperfeição do mercado, proveniente de diferentes expectativas em relação ao valor futuro dos recursos ou da sorte de tornarem-se mais valiosos na comparação com o momento da aquisição.

Dierickx e Cool (1989) por sua vez, argumentam que uma dimensão fundamental na formulação da estratégia pode ser identificada a partir das escolhas adequadas sobre os gastos estratégicos, visando a acumulação dos recursos e competências necessários, os quais, nem sempre podem ser adquiridos, mas somente desenvolvidos internamente, tendo como um exemplo, a reputação da empresa. Portanto, segundo os autores, o mercado de ativos estratégicos além de imperfeito, não é completo, ressaltando que os ativos críticos ou estratégicos são inegociáveis, insubstituíveis e não imitáveis.

A partir da década de 90, passa a ser discutida uma nova alternativa na busca pela vantagem competitiva pelas empresas, a das competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRØNHAUG; NORDHAUG, 1992; LEI; HITT. BETTIS, 1996; JAVIDAN, 1998; MILLS et al. 2002; SANCHEZ, 2004; LJUNGQUIST, 2007). A proposta advém dos estudos de Prahalad e Hamel (1990), segundo os quais, as competências essenciais são resultado de um processo coletivo de aprendizado das corporações, especialmente no que tange ao melhor uso dos recursos organizacionais disponíveis, bem como, em coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas.

Para Barney (1991), o entendimento sobre recursos constitui-se no cerne da RBV, onde o conjunto de recursos compreende todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc., controlados pela empresa e que a possibilitam conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia, ou, na linguagem

tradicional da análise estratégica, os recursos são o conjunto de “forças” que as empresas podem utilizar na elaboração e implantação de suas estratégias. De modo amplo, os recursos podem ser divididos em dois tipos distintos: os recursos tangíveis e intangíveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Geralmente, os recursos intangíveis despertam maior interesse para RBV, sendo que o valor dos recursos intangíveis aumenta à medida que estes estejam sendo empregados, ou seja, ganham relevância estratégica, como por exemplo no caso da experiência e conhecimento dos funcionários (MELLEWIGT; NOTHNAGEL, 2008).

Para Grant (1991), o interesse do meio acadêmico sobre o papel dos recursos organizacionais como fundamento para a estratégia das empresas, foi reflexo da insatisfação com a estrutura estática e equilibrada da economia da organização industrial, que até então, dominava o pensamento contemporâneo sobre a estratégia dos negócios. Ainda, conforme Grant (1991), a abordagem dos recursos e capacidades da empresa como bases para sua estratégia de longo prazo repousa sobre duas premissas: primeiro, pelo fato de que os recursos internos e capacidades propiciam a direção básica para a estratégia da empresa; segundo, pelo entendimento de que os recursos e capacidades são as fontes primárias de lucro das empresas. Desta forma, Grant (1991) propõe um padrão estruturado em cinco estágios para a formulação da estratégia: analisar a base de recursos da empresa; avaliar as capacidades da empresa; analisar o potencial de lucro dos recursos e capacidades, selecionar a estratégia que melhor explore os recursos e capacidades e ampliar e aprimorar o conjunto de recursos e capacidades.

Amit e Shoemaker (1993) buscaram estabelecer a ligação entre a RBV e a análise estrutural da indústria, através de uma relação com os chamados fatores críticos do sucesso e da análise do ramo de negócios. Os autores também focam na conexão dos fatores estratégicos do setor (*Strategic Industry Factors*) em nível de mercado com a noção de ativos estratégicos (*Strategic Assets*) em nível de empresa. Além disso, apresentam uma terceira perspectiva, a da Teoria da Decisão Comportamental (*Behavioral Decision Theory - BDT*), a qual reconhece explicitamente que os gestores costumam fazer escolhas em um nível abaixo do ideal, seja na seleção de pessoal ou na elaboração de estratégia da sua empresa, tendo em vista que as decisões gerenciais referentes aos recursos e capacidades, normalmente são tomadas em um cenário caracterizado pela incerteza, complexidade e conflitos intraorganizacionais. Assim, a BDT poderia iluminar o pensamento dos gestores, limitadamente racionais, para lidar com os tipos de incerteza e complexidade referidos.

Peteraf (1993) vincula o desempenho econômico superior aos princípios de vantagem competitiva dispostos na estrutura conceitual da RBV. A partir disto, Peteraf (1993) estabelece

quatro condições que devem ser atendidas para uma empresa usufruir de vantagem competitiva sustentável superior: i) heterogeneidade – decorrente da escassez de recursos superiores no mercado, dos diferentes níveis de eficiência entre as empresas e das restrições de disponibilidade dos recursos; ii) mobilidade imperfeita – caracteriza-se quando os recursos não são comercializáveis ou, ainda que comercializados, possuam maior valor na empresa que os detenha atualmente do que teriam em outras empresas, por causa das suas especializações ou dos custos associados as suas transferências; iii) limites *ex post*: tal condição estabelece que mesmo posteriormente à obtenção da vantagem competitiva, devem existir limites à competição por recursos superiores, protegendo-os com mecanismos de isolamento frente à imitação e permitindo a preservação dos ganhos; iv) limites *ex ante*: parte da premissa de que um recurso eficiente produzirá mais valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a aquisição deste, uma vez que a competição proporcionaria a erosão dos lucros referentes a tal recurso.

Peteraf e Barney (2003) reafirmam a RBV como exemplo de uma teoria que integra perspectiva de gestão e de economia, com enfoque de vantagem competitiva e de renda, com as seguintes definições: i) uma firma tem vantagem competitiva se consegue obter mais valor econômico em um produto do que o obtido pelos concorrentes no ponto de equilíbrio do mercado; ii) o valor econômico é criado por uma empresa quando ela provê bens ou serviços, sendo estabelecido pela diferença entre os benefícios percebidos e ganhos pelo comprador e o custo econômico da empresa.

Mellewigt e Nothnagel (2008), desenvolveram estudo no sentido de avançar para a formulação de uma teoria baseada em recursos (*Resource Based Theory - RBT*), com base em um amplo processo de seleção, no qual identificaram 192 investigações empíricas, que foram publicados entre 1984 e 2004, sendo a argumentação teórica basicamente fundamentada em dez das mais relevantes publicações sobre RBV e de onde foram extraídos, conforme os autores, os três construtos que fundamentam a RBV: recursos, desempenho e mercado. Para Mellewigt e Nothnagel (2008), a crítica mais severa em relação à RBT, de que os recursos estratégicos fundamentam definições tautológicas, pode ser refutada, pois, recursos são definidos em termos de seus impactos sobre os custos (redução) e/ou benefícios (reforço) associados aos produtos e serviços de uma empresa. E mesmo que tais recursos afetem o desempenho da empresa através de seus produtos, este efeito não é direto. Assim, os recursos estratégicos não são definidos em termos dos resultados diretos de desempenho associados a eles (MELLEWIGT; NOTHNAGEL, 2008).

### 2.1.1 Recursos Organizacionais

A premissa fundamental da RBV está centrada nos recursos. A partir desta abordagem Mellewigt e Nothnagel (2008) relatam que vários conceitos foram sendo formados e definindo a amplitude e categorização dos recursos, que de modo pragmático podem ser distinguidos na literatura de duas formas: i) uma um tanto limitada, a qual considera os recursos somente como ativos específicos que estão sobre o controle total de uma empresa e normalmente considerando recursos e capacidades de forma distinta (AMIT; SHOEMAKER, 1993); ii) ao passo que a maioria dos autores consideram como recursos todos os ativos específicos (tangíveis e intangíveis), marcas, equipamentos, sistemas e capacidades que determinam as forças e fraquezas da empresa e estejam pelo menos temporariamente vinculados a ela (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Barney e Hesterly (2011) ressaltam que as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas sim possibilitam aproveitar por completo outros recursos controlados pela empresa. Os autores relatam ainda, que os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, físicos, humanos (individuais) e organizacionais.

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses recursos financeiros incluem capital de empreendedores, acionistas, credores e bancos, lucros retidos, ou lucros reinvestidos no próprio negócio (BARNEY; HESTERLY, 2011). A importância destes recursos foi destacada nos estudos de Schoenecker e Cooper (1998), onde a maior disponibilidade de recursos financeiros foi apontada como um dos fatores determinantes do tempo de entrada das empresas em um novo segmento de mercado.

Os recursos físicos compreendem toda tecnologia física utilizada em uma empresa, sua planta, equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias primas (BARNEY; HESTERLY 2011). Neste contexto, Farjoun (1998) examinou os efeitos independentes e conjuntos em bases de recursos físicos e de habilidades e a relação de familiaridade destas bases com o desempenho em grandes grupos industriais diversificados, os quais, separadamente não apresentaram significância no desempenho financeiro, entretanto, quando combinadas as duas bases, foi demonstrado um forte e positivo efeito nos indicadores de desempenho.

Os recursos humanos (individuais) incluem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa (BARNEY;

HESTERLY, 2011). A área de recursos humanos tem se destacado como um dos principais temas de pesquisas da RBV (MELLEWIGT; NOTHNAGEL, 2008).

Na visão de Grant (2013), os recursos humanos compõem as habilidades e o esforço produtivo oferecido pelos colaboradores de uma organização. Os recursos humanos não aparecem no balanço da empresa pelo fato de que a empresa não possui os seus colaboradores, mas adquire os seus serviços através de contratos de trabalho, sendo os recursos humanos vistos como parte dos recursos da empresa porque normalmente são estáveis, pois, embora os empregados possuam livre arbítrio para se deslocar de uma empresa para outra, na prática, a maioria das relações de trabalho são de longo prazo. A capacidade dos funcionários para harmonizar os seus esforços e integrar suas habilidades distintas não depende apenas de suas habilidades interpessoais, mas também no contexto organizacional, fortemente afetado pela cultura da organização.

Da mesma forma, sob a ótica da RBV, os recursos humanos possuem as condições necessárias para ser uma fonte de vantagem competitiva. Recursos humanos são raros, pois é difícil encontrar pessoas que garantam altos níveis de desempenho na organização devido à heterogeneidade do mercado de trabalho. São imperfeitamente imitáveis, tendo em vista a dificuldade na duplicação do conhecimento das pessoas, habilidades, experiência e comportamento, pelo menos no curto prazo. Além disso, os elevados custos de transação que o recrutamento de pessoas envolve pode ser um obstáculo significativo para a sua mobilidade ou aquisição. Finalmente, as pessoas são um recurso não substituível porque nem todas têm a mesma capacidade de se adaptar a diferentes ambientes e tecnologias, e aqueles que são capazes de criar valor em um contexto, muitas vezes são incapazes de fazê-lo em outros (DE SAÁ PÉREZ; FALCÓN, 2004).

Os recursos organizacionais constituem um atributo dos grupos de pessoas que constituem uma empresa, compostos pela estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planejamento, cultura organizacional, reputação, bem como as relações informais internas e externas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Carmeli e Tishler (2004) testaram através de uma abordagem multivariada a influência de um conjunto de recursos intangíveis e capacidades (habilidades gerenciais, o capital humano, a reputação organizacional, auditoria interna, a cultura e a comunicação organizacional) examinados simultaneamente sobre o desempenho global da empresa, parametrizado por quatro medidas de desempenho (retorno sobre vendas, retorno sobre o patrimônio, mudança na participação de mercado e satisfação do cliente) de empresas de diversos segmentos. Para os autores, os resultados apresentaram consistência com a ótica básica da visão baseada em

recursos. Dos seis recursos e capacidades organizacionais examinados, quatro foram fundamentais para explicar as variações no desempenho da empresa, sendo eles, por ordem de importância, a reputação, seguido das habilidades gerenciais, a cultura organizacional e a comunicação organizacional. Os outros dois recursos e capacidades testados (capital humano e auditoria interna) não demonstraram efeito sobre a variabilidade do desempenho da empresa.

Dierickx e Cool (1989) defendem que existe um número limitado de recursos que podem ser adquiridos ou negociados entre as organizações, assim, um mesmo recurso não pode ser infinitamente adquirido por todos os integrantes de um mesmo mercado. Os autores também tiveram uma contribuição destacada no que se refere à conceituação de erosão dos ativos e da ambiguidade causal. Assim como os bens físicos e equipamentos, todo o estoque de ativos enfraquece à medida em que haja falta de investimentos contínuos para sua manutenção como fonte de vantagem competitiva. A ambiguidade causal é decorrência da incapacidade em identificar e controlar as variáveis relevantes responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma estratégia que poderia ser imitada.

Segundo Ghemawat e Del Sol (1998), a definição de recursos é deliberadamente ampla, a qual inclui a planta da empresa, equipamentos, imóveis, reservas minerais, patentes, marcas, sistemas de informação, experiências e habilidades dos funcionários, programas de incentivos, relação de confiança entre gestores e empregados e cultura organizacional. Os autores categorizam os recursos como específicos e flexíveis, onde a especificidade dos recursos pode surgir de duas formas: podendo ser específico para empresa, quando seu valor para a companhia excede seu preço no fator de mercado, ou seja, se o valor do recurso para uma empresa é superior ao de qualquer outra; ou específico para uso, quando seu valor diminui ao ser empregado em um uso ou aplicação específica. A flexibilidade decorre da possibilidade de obtenção de resultado pela junção de um ou mais recursos estratégicos.

A RBV pode ser distinguida de outras teorias de gestão através de duas premissas fundamentais: primeiro, a de que os recursos sejam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, ou seja, a premissa de heterogeneidade de recursos e, segundo, que os recursos são imóveis devido a ineficiências do mercado de fatores, em suma, a premissa de imobilidade dos recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

A heterogeneidade dos recursos é fundamentada devido ao processo de desenvolvimento histórico específico da empresa, bem como devido à ineficiência dos mercados de fatores (BARNEY, 1986; AMIT; SHOEMAKER, 1993).

Para Godfrey e Hill (1995), nos recursos imperfeitamente imitáveis reside a principal contribuição da RBV, a explicação da continuidade do desempenho superior devido à criação

de barreiras contra a imitação dos recursos valiosos e raros. De acordo com Rumelt (1984), a resistência à imitação é gerada por “mecanismos de isolamento”, tais como especificidade de ativos, aprendizado, experiência acumulada e ambiguidade causal, entre outros. Barney (1991) sintetiza os mecanismos de isolamento em três razões que podem, individualmente ou combinadas, protegerem uma empresa da imitação, sendo eles: condições históricas únicas, ou dependência de caminho (*path dependence*), ambiguidade causal e complexidade social.

A dependência de caminho emerge do fato de determinados recursos e competências terem sido desenvolvidos a partir de um caminho específico que uma empresa percorreu na sua história e faz com que muitas vezes seja impossível imitá-los, ou então coloca a empresa que se propõe a imitá-los em desvantagem competitiva. Ainda não está claro na literatura o que provoca dependência de caminho (VERGNE; DURAND, 2010), embora os diversos estudos desenvolvidos sobre o tema (GOLDSTONE, 1998; SIDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009; GARUD; KUMARASWAMY; KARNØE, 2010; ROTHMANN; KOCH, 2014).

De acordo com Vergne e Durand (2010), a dependência de caminho pode ser estabelecida através de duas condições: i) contingência - a dependência de caminho ocorre quando as condições iniciais são seguidas por uma série de contingências (ou ao acaso), cuja influência sobre o caminho tomado é maior do que a das próprias condições iniciais. ii) o autorreforço - a imprevisibilidade inerente à dependência de caminho vem do fato de que, de acordo como o processo se desenrola, a distribuição do resultado muda, ou seja, a probabilidade de obter um determinado resultado varia com o tempo e, uma vez que um caminho foi selecionado de forma contingente, vários mecanismos podem levar ao seu autorreforço, alavancando os resultados, por exemplo, através de escala, abrangência, aprendizagem, entre outros.

A ambiguidade causal emerge da relação entre diversos recursos e cujo resultado, portanto, é difícil de ser imitado, uma vez que os concorrentes não conseguem identificar a origem do valor gerado. Ambiguidade causal foi definida por Lippman e Rumelt (1982, p. 418) como “a ambiguidade básica que existe na natureza das relações causais entre ações e resultados, torna difícil de identificar precisamente que fatores são responsáveis pelas diferenças de desempenho”, sendo esta terminologia utilizada para descrever o fenômeno decorrente da dificuldade de imitar estratégias da concorrência.

Reed e Defillippi (1990) destacam três características que podem ser simultâneas fontes de vantagem e ambiguidade: tacitidade, complexidade e especificidade. Conforme os autores, em casos extremos a ambiguidade pode ser tão vasta que nem mesmo os gerentes dentro de uma empresa têm condições de compreender a relação entre as ações e os resultados.

A complexidade social caracteriza-se quando os recursos e capacidades utilizados para obter vantagem competitiva são provenientes de relações interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais de difícil imitação (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Amit e Schoemaker (1993) a complexidade está relacionada às causas interligadas que moldam os ambientes da empresa e às interações competitivas resultantes de diferentes percepções sobre esses ambientes. Simonin (1999) acrescenta que a complexidade se refere ao número de tecnologias, rotinas, indivíduos e recursos interdependentes ligados a um conhecimento ou ativo específico.

Segundo Collis e Montgomery (1995) uma empresa nunca é igual a outra, pois, não possuem o mesmo conjunto de experiências, nem os mesmos ativos e habilidades ou constroem uma mesma cultura organizacional. Na visão dos autores, os recursos que são valiosos em um segmento específico ou em uma determinada época, podem não ter efeito e valor em um segmento ou intervalo de tempo diferentes. Desta forma, a partir do desenvolvimento de um conjunto de recursos distintos competitivamente e do seu uso para definir uma estratégia corretamente formulada, pode-se adquirir um desempenho superior.

Os referidos autores ressaltam que os recursos estrategicamente valiosos, que podem ser físicos, intangíveis ou capacidades, estabelecem a barreira competitiva de uma empresa, devem possuir cinco características sob as quais precisam ser testados: i) dificuldade de serem copiados pelos rivais; ii) durabilidade (depreciação lenta); iii) ter o valor controlado pela própria empresa; iv) difíceis de serem substituídos; v) superioridade competitiva.

### **2.1.2 Recursos Tangíveis e Intangíveis**

Chatterjee e Wernerfelt (1991) afirmam que os recursos físicos de uma empresa, tais como instalações e equipamentos, são caracterizados pela capacidade fixa, geralmente com aplicabilidade em indústrias semelhantes. Portanto, caso o excesso de capacidade física motive diversificação, esta seria em indústrias estreitamente relacionadas com aquelas em que a capacidade é usada, configurando a inflexibilidade. Por sua vez, os ativos intangíveis, ao contrário dos ativos físicos, tendem a ter restrições de capacidade "mais flexíveis", tendo em vista que podem ser aplicados a vários produtos com pouco ou nenhum efeito adverso sobre as aplicações existentes. Da mesma forma, os ativos intangíveis são relativamente inflexíveis e, portanto, podem ser usados com mais vantagem em indústrias relacionadas.

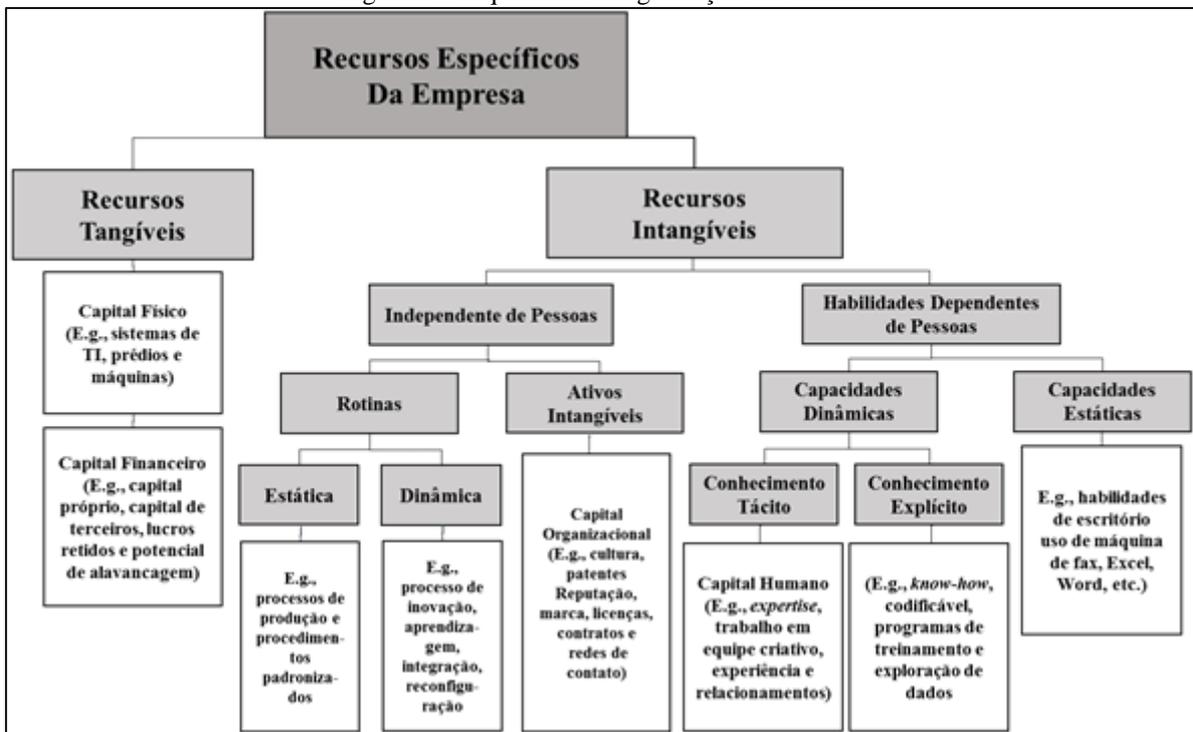
Ativos tangíveis e intangíveis podem ser avaliados e ter definido o seu valor em termos monetários, medido o seu valor utilizando critérios não monetários, traduzidos em fenômenos

observáveis, tais como o número de patentes de uma organização, ou avaliados de forma que o seu valor não é calculado com a base de fenômenos observáveis, mas em vez disso, através do julgamento pessoal de um avaliador e, embora os investimentos em ativos tangíveis possam ser facilmente mensuráveis em termos monetários, com vários índices financeiros e econômicos definidos, a avaliação dos investimentos em ativos intangíveis tem representado um desafio (GRECO; CRICELLI; GRIMALDI, 2013).

No que diz respeito a categorizações de recursos, a literatura em geral, faz uma distinção entre dois tipos de recursos, ou seja, tangíveis e intangíveis, cada um com diferentes categorias, sendo que, na tentativa de alocar os recursos de uma empresa de qualquer um desses dois tipos, é importante reconhecer que esta não é uma categorização restritiva nem estática e que essas categorias podem sobrepor-se (MELLEWIGT; NOTHNAGEL, 2008).

Os estudos de Mellewigt e Nothnagel (2008) apontam que o principal foco das pesquisas empíricas envolvendo RBV recaem sobre os recursos intangíveis, correspondendo a 72% do total. Os resultados da pesquisa revelaram também que 60% dos testes confirmam um efeito positivo dos recursos sobre o sucesso de uma empresa.

Figura 1 – Esquema de categorização dos recursos



Fonte: Mellewigt e Nothnagel (2008).

Schriber e Löwstedt (2014) por sua vez, alertam para a possibilidade de que seja prematura e quase irrestrita atenção dedicada sobre os intangíveis dentro das pesquisas

relacionadas a recursos e capacidades, pois, afirmam que os recursos tangíveis constituem importantes antecedentes das capacidades organizacionais e que, portanto, a heterogeneidade duradoura dos recursos tangíveis pode ajudar a criar diferenças nas capacidades organizacionais, por sua vez, contribuindo para o amplo esforço destas em desvendar as fontes de competitividade e de diferenças que afetam o desempenho de uma empresa.

Kristandl e Bontis (2007) relataram a abundância de definições sobre o que exatamente são “intangíveis” e cujos reflexos também são observados na dificuldade dos pesquisadores em lidar com a falta de uma terminologia comum, desta forma os autores propuseram o seguinte conceito:

Intangíveis são recursos estratégicos das empresas que as habilitam a criar valor sustentável, mas não estão disponíveis para um grande número de empresas (raridade). Eles direcionam a potenciais benefícios futuros que não podem ser tomados por outros (apropriação), e não são imitáveis pelos concorrentes, ou substituíveis usando outros recursos. Eles não são negociáveis ou transferíveis nos mercados de fatores (imobilidade), devido ao controle corporativo. Devido a sua natureza intangível, eles não são físicos, não são financeiros, não são incluídos nas demonstrações financeiras e têm uma vida finita. Para se tornar um ativo intangível incluído nas demonstrações financeiras, esses recursos devem ser claramente ligados a produtos e serviços de uma empresa, identificáveis a partir de outros recursos e tornarem-se um resultado rastreável de transações passadas. (KRISTANDL; BONTIS, 2007, p. 1518).

Hall (1992) destaca que os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos ou habilidades. Ativos são elementos sob os quais efetivamente se estabelece posse, nos quais se incluem os direitos de propriedade intelectual de: patentes, marcas, direitos autorais e projetos registrados, bem como contratos, segredos comerciais e bases de dados. O recurso intangível de reputação também pode ser classificado como um ativo devido a sua característica de "pertencimento", todavia, não se pode dizer que alguma empresa detenha os direitos de propriedade da reputação, ao contrário de uma marca, que pode ser comprada e vendida. Habilidades ou competências, incluem o know-how de funcionários, assim como dos fornecedores e consultores e as aptidões coletivas que somam cultura organizacional. Quando da aquisição de uma empresa o comprador certamente adquiri recursos intangíveis, tais como patentes, mas não se pode ter certeza sobre a retenção de recursos intangíveis como know-how, a cultura ou redes de relacionamento que podem, em última instância, evadir.

Segundo Steenkamp e Kashyap (2010) a suposição geral de que os ativos intangíveis são importantes e valiosos direcionadores do sucesso de uma companhia é válida para as pequenas e médias empresas, tendo em vista que o resultado dos estudos configuraram os ativos intangíveis como componentes fundamentais, muito importantes e cruciais para o sucesso do

negócio, sendo destacados por maior grau de importância, a satisfação do cliente, lealdade do cliente, a reputação da empresa, a reputação do produto e know-how dos empregados.

Na visão de Grant (2013) podem ser identificados três tipos principais de recursos em uma empresa: tangíveis, intangíveis e recursos humanos.

Recursos tangíveis são os mais fáceis de identificar e terem seus valores estimados e, embora sejam avaliados no balanço da empresa, estes tendem a obscurecer informações estrategicamente relevantes e distorcer os valores dos ativos. Da mesma forma, a avaliação do custo histórico pode fornecer pouca indicação do valor de mercado de um ativo. No entanto, sob o ponto de vista estratégico, o principal objetivo da análise de um recurso não é valorizar o patrimônio da sociedade, mas sim compreender o seu potencial de criação de vantagem competitiva, o que não exige apenas equilibrar valorização patrimonial, mas também obter informações sobre a composição e as características dos recursos (GRANT, 2013).

Para a maioria das empresas, os recursos intangíveis são mais valiosos do que os recursos tangíveis. No entanto, nas demonstrações financeiras das empresas os recursos intangíveis permanecem em grande parte invisíveis. Tal exclusão ou subvalorização dos recursos intangíveis é uma das principais razões para a grande e crescente divergência entre os valores contábeis das empresas e suas avaliações do mercado de ações, destacando-se entre os mais importantes desses recursos intangíveis subavaliados ou não avaliados, as marcas (GRANT, 2013).

### **2.1.3 Modelo VRIO**

Baseado nos fundamentos da RBV, Barney e Hesterly (2011) apresentam um método para análise interna das empresas, denominado VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização). Tal ferramenta permite avaliar o potencial competitivo dos recursos e capacidades, analisados quanto às questões de: valor, raridade, imitabilidade e organização, possibilitando identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa.

#### **2.1.3.1 A Questão do Valor**

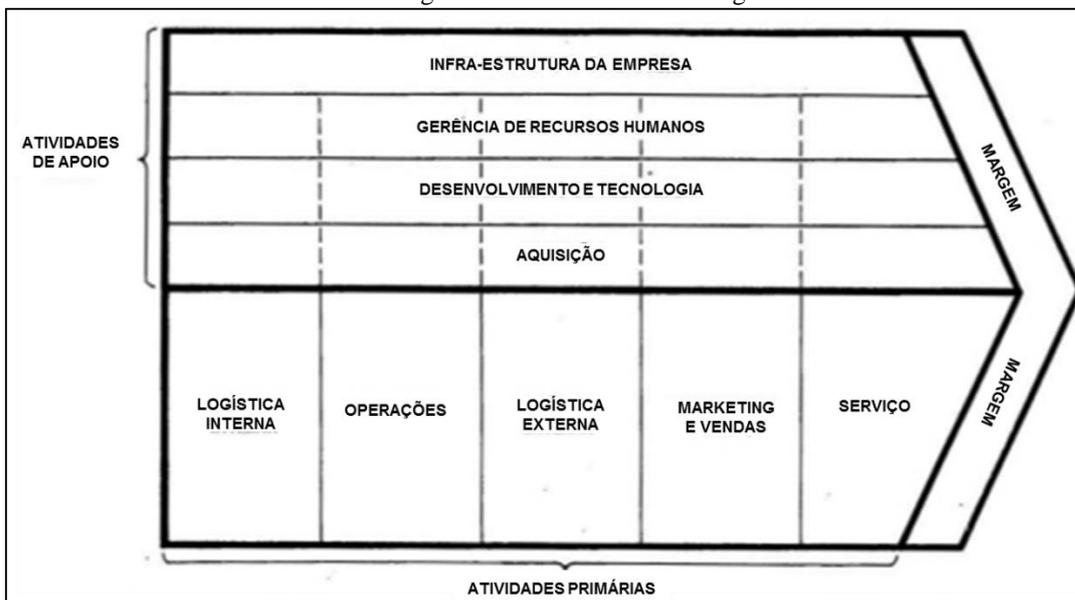
A primeira questão diz respeito ao valor atribuído aos recursos e capacidades da organização, logo a questão do valor é: “Os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 61). Caso a resposta da empresa seja positiva para essa questão, os

recursos e capacidades podem ser considerados valiosos e uma força desta companhia, permitindo a esta, melhorar sua posição competitiva. Entretanto, se a resposta da empresa for negativa, os recursos e capacidades serão considerados como fraquezas. Um mesmo recurso ou capacidade pode simultaneamente ser força em um mercado e fraqueza em outro (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ao examinar o impacto do uso de recursos e capacidades nas receitas e custos, a empresa pode identificar o impacto destes em suas oportunidades e ameaças, o que de modo geral, propicia a estas empresas aumento em suas receitas líquidas, queda nos custos, ou ambos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011) apontam que através do estudo da cadeia de valor é possível identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos. A cadeia de valor compreende um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, e, embora empresas do mesmo segmento possam ter cadeias similares, são frequentes as diferenças entre as cadeias de valores dos concorrentes (PORTER, 1989).

Figura 2 – A cadeia de valores genérica



Fonte: Porter (1989).

### 2.1.3.2 A Questão da Raridade

A segunda questão na estrutura do modelo VRIO é referente à raridade dos recursos e competências de uma organização, cuja indagação é: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?” (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Neste contexto, os recursos e competências de uma organização são fontes de vantagem competitiva se, além de valiosos, não são controlados por inúmeros concorrentes. Recursos e competências valiosos, mas comuns, são fontes apenas de paridade competitiva em meio aos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### 2.1.3.3 A Questão da Imitabilidade

A terceira questão implícita no modelo VRIO diz respeito à imitabilidade, a qual questiona: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Recursos e capacidades valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem em custo para sua obtenção ou desenvolvimento, na comparação com os concorrentes que já os possuem, tornando-se imperfeitamente imitáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo os autores, de modo geral, existem duas formas de imitação: i) através da duplicação direta de recursos e capacidades dominados por empresas que possuem vantagem competitiva, onde caso o custo da duplicação seja alto, a empresa possuidora desses recursos pode obter uma vantagem competitiva sustentável, ou apenas temporária, caso os custos de duplicação sejam baixos; ii) por substituição de recursos e capacidades caros dominados também por empresas que possuem vantagem competitiva, os quais, só poderão oferecer vantagem competitiva sustentável ao possuidor, se o custo de aquisição do substituto por parte do imitador for maior do que para obter os originais.

De acordo com Barney e Hesterly (2011) são identificadas quatro razões que podem tornar a imitação custosa: i) condições históricas únicas – quando o custo das empresas em adquirir, desenvolver e utilizar seus recursos e capacidade depende de seu lugar no tempo ou no espaço. As condições históricas únicas são decorrentes das vantagens de pioneirismo, reconhecendo e explorando uma nova oportunidade, ou com base no conceito da dependência de caminho, quando eventos iniciais em sua evolução têm efeitos significativos sobre eventos futuros; ii) ambiguidade causal – quando concorrentes não conseguem identificar o que permite uma empresa obter uma vantagem, tornando-a de difícil imitação, em decorrência de pelo menos três razões: nos casos em que os recursos e capacidades são tão corriqueiros que não são facilmente percebidos, nem mesmo internamente, nas múltiplas hipóteses sobre quais recursos e capacidades, combinados ou sozinhos, permitem avaliar como a empresa ganha vantagem

competitiva e através de redes complexas de relacionamentos entre indivíduos, grupos e tecnologias, que tornam a imitação custosa; iii) complexidade social – quando a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades socialmente complexos, envolvendo relacionamentos interpessoais, cultura, reputação, entre outros que são custosos de imitar no curto prazo; iv) patentes – com vantagem competitiva sustentável restrita a alguns setores e distinta entre eles, como os farmacêuticos ou químicos, de modo geral, as patentes podem reduzir os custos de imitação ou aumentar as chances de substituição por tecnologias equivalentes, tendo em vista as informações disponibilizadas quando são requeridas.

#### 2.1.3.4 A Questão da Organização

A quarta questão do modelo VRIO corresponde à organização, onde é estabelecido o seguinte questionamento: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?” (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), embora o valor, raridade e imitabilidade dos recursos e capacidades sejam determinantes do potencial de uma empresa para obter vantagem competitiva, tal potencial só é aproveitado se a empresa estiver organizada para explorar esses recursos e capacidades. Diversos elementos são relevantes ao se analisar a questão da organização de uma empresa, incluindo sua estrutura formal de reporte, sistemas de controle gerencial formais e informais e políticas de remuneração. Estes elementos podem ser denominados de recursos e capacidades complementares porque isoladamente têm condições limitadas para gerar vantagem competitiva, entretanto, esta vantagem pode ser obtida quando combinados com outros recursos e capacidades.

#### 2.1.3.5 A Aplicação do Modelo VRIO

Barney e Hesterly (2011) propuseram um modelo único para agrupamento das questões de valor, raridade, imitabilidade e organização, através do qual é possível entender o potencial de retorno associados aos diversos recursos e capacidades de uma empresa.

Quadro 1 – O modelo VRIO

<b>Um recurso ou uma capacidade é:</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicações competitivas</b>
Não	Não	Não	Sim	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 (2011).

Quadro 2 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

<b>Um recurso ou uma capacidade é:</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicações competitivas</b>
Não	Não	Não	Sim	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011)

A exploração dos recursos e capacidades não valiosos poderá aumentar os custos ou reduzir as receitas da empresa, o que transforma esses recursos e capacidades em fraquezas e tendem a deixar a organização em desvantagem competitiva. Logo, não devem ser utilizados para escolha ou implementação de estratégias (BARNEY; HESTELY, 2011).

Segundo os autores, explorar recursos e capacidades valiosos e não raros, geralmente não cria vantagem competitiva, mas deixam a organização em paridade competitiva e são considerados forças organizacionais. Entretanto, deixar de explorar tais recursos e capacidades pode deixar uma empresa em desvantagem competitiva perante os concorrentes.

Barney e Hesterly (2011) consideram ainda que recursos e capacidades valiosos e raros, mas que não sejam custosos de imitar, proporcionam uma vantagem competitiva temporária para a organização que explorá-los, além de estabelecer a vantagem de pioneirismo da exploração. A vantagem é caracterizada como temporária pelo fato da concorrência, tão logo observe a vantagem competitiva, passe a adquirir ou desenvolver recursos passíveis de imitação através de substituição ou duplicação direta. Esses recursos e capacidades são então considerados forças organizacionais e competências diferenciais.

A exploração dos recursos ou capacidades valiosos, raros e custosos de imitar gerará uma vantagem competitiva sustentável. Desta forma, concorrentes que tentam, por meio da competição, ganhar vantagem em relação às empresas que já possuem esses recursos e

capacidades, não conseguem nem mesmo paridade competitiva. Ainda que os concorrentes consigam adquirir ou desenvolver recursos e capacidades equivalentes, os altos custos de obtê-los as colocariam em desvantagem competitiva. Assim, esses recursos e capacidades são caracterizados como forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis (BARNEY; HESTELY, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011) a questão da organização passa a ser “um fator de ajuste do modelo VRIO”, pois, a empresa deve estar organizada para tirar o máximo de proveito dos recursos e capacidades. A falta de organização pode levar uma empresa com potencial de vantagem competitiva a obter apenas paridade competitiva ou até mesmo desvantagem competitiva.

## 2.2 LOGÍSTICA E TRANSPORTE

### 2.2.1 Conceito e Abrangência da Logística

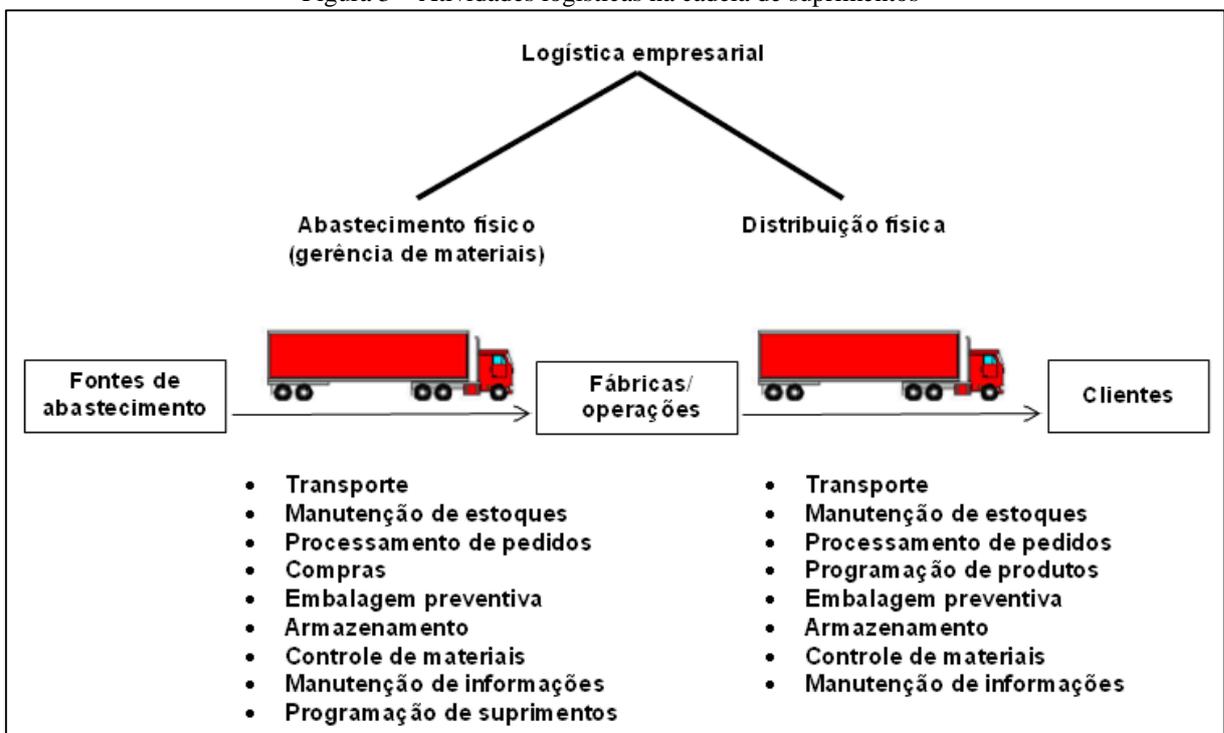
A logística é definida pelo CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professional* (2015) como o “processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo direto e reverso, da armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a fim de atender às necessidades do cliente”, dentro de um conjunto de atividades que tipicamente incluem transporte, gestão de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, *design* de rede logística, gestão de estoques, planejamento de demanda e suprimentos, e gestão de prestadores de serviços.

Ballou (2006) destaca que o conjunto de atividades que compõem a logística variam de acordo com a empresa, dependendo de sua estrutura organizacional, conceitos gerenciais no âmbito da cadeia de suprimentos do seu negócio e da importância das atividades específicas em relação às suas operações.

Bowersox et al. (2008) descrevem que o desempenho do serviço de logística básica, o qual envolve a grande maioria dos clientes, é medido com base em três elementos: i) disponibilidade – envolve a manutenção de estoque consistente para atender a demanda de materiais e produtos dos clientes e, cujo tradicional paradigma de que a necessidade de maior disponibilidade aumentaria o custo de inventário, tem sido quebrado especialmente com o apoio da tecnologia da informação que facilita a flexibilidade dos sistemas em prover novos meios de atingir alta disponibilidade sem correspondente necessidade de elevação do capital investido

em estoque; ii) desempenho operacional – refere-se ao tempo exigido para atender a demanda dos clientes, basicamente englobando as premissas de velocidade e consistência, todavia, sendo observado e medido também sob a perspectiva da flexibilidade para atendimento de pedidos não usuais e do tempo de recuperação para corrigir falhas no processo logístico; iii) confiabilidade dos serviços – compreende os atributos de qualidade da logística, cujo elemento-chave está na medição precisa da disponibilidade e do desempenho operacional, sendo que, somente através do entendimento da mensuração do desempenho é possível determinar se o conjunto de operações logísticas está atingindo o nível de serviço e objetivos desejados.

Figura 3 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos



Fonte: Ballou (2006).

As atividades de logística, sejam elas desempenhadas pela própria organização ou em determinada parte executada por terceiros, demandam atualmente uma integração de informações elevada. O crescimento do mercado competitivo direcionou as empresas não somente para a melhoria das atividades internas, como controle de processos e gerenciamento de inventários, mas também, ampliou o foco para a integração de seus fornecedores e clientes dentro de um processo de cadeia de valor como um todo. Portanto, a essência da integração logística é estabelecer um fluxo coordenado e suave de materiais tangíveis e intangíveis ao longo de toda a cadeia de suprimentos, contribuindo e agregando valor aos clientes através da

qualidade, eficiência na entrega, flexibilidade e custo adequado (PRAJOGO; OLHAGER, 2012).

### **2.2.2 Prestação de Serviços Logísticos**

Na literatura podem ser encontradas diversas definições de prestador de serviços logísticos (PSL), podendo englobar todo tipo de atividade logística, sendo que em algumas definições mais amplas o termo é também utilizado para descrever o fornecimento de serviços mais tradicionais como transporte e armazenagem (HERTZ; ALFREDSSON, 2003; MENTZER; MIN; MICHELLE BOBBITT, 2004; NOVAES, 2007; AGUEZZOUL, 2014).

Embora a origem da terceirização das atividades logísticas estivesse associada à redução de custos, com o atual nível de competição dos mercados sendo estruturado através da cadeia de suprimento, percebe-se um enfoque mais amplo na relação entre os clientes e provedores de serviços logísticos, direcionando a abordagem para outros objetivos estratégicos, como ampliação de mercado, melhoria no nível de serviço e na flexibilidade, como forma de melhorar o atendimento aos clientes (SKJOETT-LARSEN, 2000). Assim, os prestadores de serviços logísticos são caracterizados pela diversidade quanto ao porte e formato das empresas, específicas para a operação e administração de um ou vários estágios da cadeia de suprimentos, sendo que alguns destes prestadores de serviços logísticos possuem ativos como caminhões e depósitos, enquanto outros fornecem serviços de coordenação sem ter ativos próprios (RODRIGUES, 2007). Fleury e Ribeiro (2013) ressaltam que as atividades de transporte e a armazenagem, ponto de origem no advento dos PSLs, continuam sendo os serviços com maior participação no faturamento dos mesmos.

A terceirização logística permite à empresa se concentrar em sua atividade principal e explorar os recursos externos e experiência em lidar com suas atividades de logística. Em outras palavras, a terceirização logística envolve qualquer forma de externalização das atividades logísticas anteriormente desempenhadas internamente pela própria empresa (MIN, 2013). Desta forma, a terceirização logística oferece a oportunidade da empresa contratante do serviço dar enfoque a uma área de sua especialidade e deixando a atividade logística a cargo de empresas especialistas neste segmento (RODRIGUES, 2007).

Para Wanke (2010), a terceirização das atividades logísticas através de provedores de serviços, vem se caracterizando como um dos movimentos mais importantes no desenvolvimento da logística empresarial. Este impulso no crescimento do segmento de logística é decorrente da concorrência acentuada imposta aos mais diversos setores e

localidades e a conseqüente necessidade de se “fazer cada vez mais com menos”, aliado ao aumento da complexidade das operações logísticas, o que tem levado a maioria das empresas a buscar se concentrar em seu negócio central, delegando a terceiros parte ou a totalidade de suas atividades logísticas (WANKE, 2010).

Liu et al. (2010) identificaram através de um estudo junto a gerentes de provedores de serviços logísticos britânicos, com base nas premissas da RBV, que as capacidades são consideradas o mais importante entre os fatores de competitividade na prestação de serviços logísticos. A capacidade apontada como mais crítica foi a qualidade de serviço e dentre os atributos associados a esta, os de maior influência foram a confiabilidade da entrega e a habilidade de manter e fidelizar os clientes. Os resultados do estudo também revelaram que sob a perspectiva da gestão estratégica a RBV é mais apropriada, dentro do contexto apresentado, ao sugerir que os fatores endógenos às empresas são mais importantes em conduzir a competitividade dos provedores de serviços logísticos e, portanto, precisam de maior atenção do que os fatores ambientais (LIU et al., 2010).

Acredita-se geralmente que as empresas escolhem os parceiros da cadeia de suprimentos em função das suas propostas distintas de valor, fato este que não seria incomum e que também é válido quando as empresas escolhem um provedor de serviços de logística. No entanto, confrontado com as complexidades de demandas de clientes variados, pode ser difícil para os PSLs obter uma compreensão efetiva de como os clientes diferentemente valorizam os componentes de serviço que eles oferecem (ANDERSON et al., 2011). Na busca de identificar os fatores importantes para os clientes na escolha dos PSLs, Anderson et al. (2011), apontam quatro fatores principais: i) o desempenho de entrega; ii) paridade de preços com outros prestadores de serviço; iii) recuperação de clientes; iv) facilidade de relacionamento.

A forma como os PSLs gerenciam o relacionamento com seus clientes e lidam com os efeitos na sua rede global de relações serão de fundamental importância para a sua posição estratégica no mercado. O desenvolvimento de habilidades, competências, ganhos de escala ou qualquer outra vantagem que os clientes julguem superiores, será necessário a fim de agregar valor ao cliente. Tal desenvolvimento exige principalmente a utilização conjunta dos recursos, a criação de conhecimento específico, e coordenação das atividades de uma carteira de clientes. Desta forma, um dos principais desafios para um PSL é equilibrar a alta capacidade de adaptação aos clientes individuais e ao mesmo tempo organizar os sistemas e os negócios para a coordenação de vários clientes simultaneamente, servindo este equilíbrio, como base do desenvolvimento estratégico dos PSLs (HERTZ; ALFREDSSON, 2003).

### 2.2.3 Transporte Rodoviário de Cargas

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2008), o transporte rodoviário de cargas foi impulsionado significativamente após o fim da Segunda Guerra Mundial, cuja característica da velocidade aliada à capacidade de operação porta a porta, proporcionaram o rápido crescimento deste setor. Outras características destacadas pelo autor são a flexibilidade modal rodoviário de operar em uma diversa variedade de rodovias e o investimento fixo relativamente baixo aplicado em instalações de terminais, quando comparado ao modal ferroviário, além do fato de operar em estradas financiadas e mantidas pelo poder público. Considerando-se a dimensão do setor atingida pelo setor de transporte rodoviário de cargas e em seus respectivos serviços, é nítido constatar que este modal de transporte manterá durante os próximos anos a condição de eixo principal das operações logísticas (BOWERSOX; CLOSS; COOPER 2008).

Ainda, de acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2008), sob o ponto de vista do sistema logístico, três fatores são de primordial importância no desempenho dos serviços de transporte: i) custo - corresponde ao pagamento, para movimentação do produto entre dois pontos, além das despesas próprias relacionadas aos estoques em trânsito. O sistema logístico deve ser estruturado com a finalidade de minimizar os custos de transporte em relação ao custo total do sistema. Entretanto, isso não significa que o método de transporte menos dispendioso, resulte necessariamente em um custo total de logística menor; ii) velocidade - no serviço de transporte, velocidade é compreendida como o tempo necessário para completar um movimento entre dois pontos. A relação entre velocidade e custo pode ser visualizada sob dois ângulos, primeiro, empresas de transporte capazes de prover serviços rápidos cobram tarifas mais elevadas e segundo, o serviço de transporte mais rápido diminui o intervalo de tempo no qual o estoque permanece em trânsito e indisponível; iii) consistência: a consistência do serviço de transporte refere-se à variação no tempo de um número de movimentos para uma movimentação específica. Consistência determina a confiabilidade do serviço de transporte. Se um movimento é realizado em um determinado número de dias na primeira vez e, na próxima vez, é realizado com dois dias a mais, pode gerar sérios problemas e desequilíbrios na cadeia de suprimentos, fato este que demandará estoque de segurança mais elevado e conseqüentemente custo logístico maior.

O transporte exerce um papel fundamental em toda a cadeia de suprimentos, tendo em vista o fato de que os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local, assim como pela significativa participação dos custos de transporte na maioria das cadeias de suprimento e, portanto, relacionando estreitamente o sucesso de qualquer destas cadeias à boa

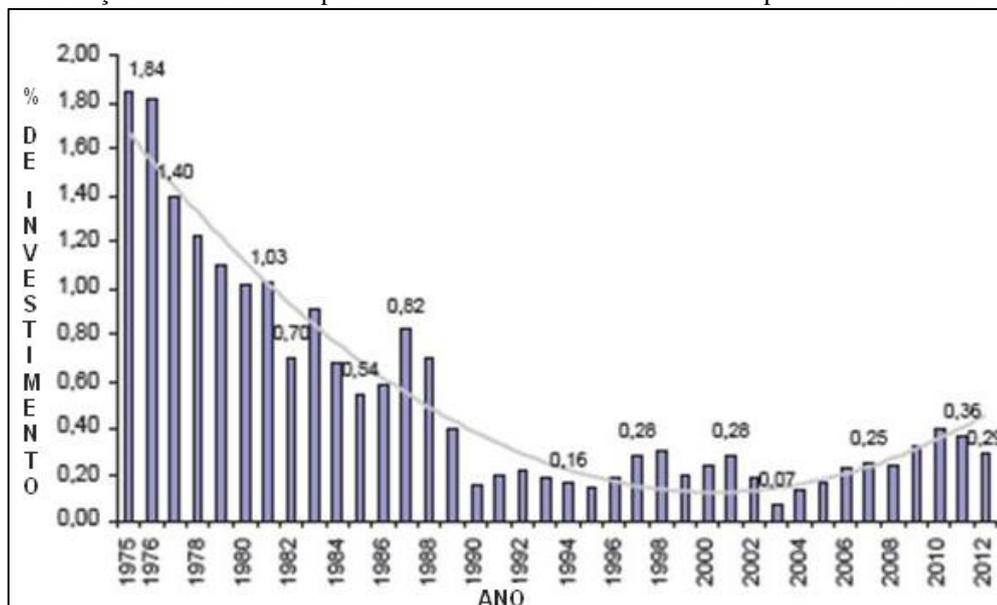
utilização do transporte (CHOPRA; MEINDL, 2003). Os autores também mencionam a importância do transporte eficaz para o sucesso dos negócios feitos pela internet, pois, crescimento das entregas a domicílio conjuntamente com o *e-commerce*, faz elevar ainda mais a representatividade do transporte no contexto das cadeias de suprimentos. No mesmo sentido, Manuj, Omar e Yazdanparast (2013) destacam a eficácia da logística relacionada à entrega no prazo como um dos fatores de impacto na criação da satisfação e fidelização do cliente.

#### 2.2.4 Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil

Para Rodrigues (2007) é possível afirmar que o transporte rodoviário do Brasil iniciou a partir da construção, em 1926, da Rodovia Rio-São Paulo, sendo a única pavimentada até 1940. A partir da construção de Brasília, no governo Juscelino Kubitschek e a vinda da indústria automobilística para o Brasil, passam a ser construídas estradas ao longo do território nacional, fomentando a demanda pelo transporte rodoviário e transformando a rodovia em fator de modernidade.

Entretanto, o rápido crescimento das atividades do transporte rodoviário não foi acompanhado pelos respectivos investimentos necessários à manutenção e expansão da infraestrutura no setor, o que também pode ser observado pela redução percentual do PIB investido na infraestrutura de transportes, cujos dados comparativos entre 1975 e 2012, demonstram uma queda nos investimentos de 1,8% para 0,29% do PIB, tornando a oferta de infraestrutura de transporte no Brasil insuficiente para suas necessidades (FLEURY, 2013).

Figura 4 – Evolução do investimento público federal em infraestrutura de transporte – investimento / PIB (%)



Fonte: CNT (2015).

No Brasil é notório o predomínio do segmento rodoviário dentre os modais de transporte de cargas, englobando mais de 60% do montante transportado, tornando tal modelo de predominância distinto no comparativo com outros países de grandes dimensões territoriais, com participação bem inferior do modal rodoviário, sendo 26% nos EUA, 24% na Austrália, e 8% na China (FLEURY, 2013).

Tabela 1 – Matriz do transporte de cargas no Brasil

<b>Matriz do Transporte de Cargas</b>		
<b>Modal</b>	<b>Milhões (TKU)</b>	<b>Participação (%)</b>
Rodoviário	485625	61,1
Ferroviário	164809	20,7
Aquaviário	108000	13,6
Dutoviário	33300	4,2
Aéreo	3169	0,4
<b>Total</b>	<b>794903</b>	<b>100,0</b>

Fonte: CNT (2015).

Segundo dados da ANTT (2015), o Brasil possui atualmente, entre autônomos e empresas, mais de um milhão de transportadores registrados. Desta forma, o segmento de transporte rodoviário de cargas, de modo geral e especialmente no Brasil, possui características de mercado que tendem à concorrência perfeita, pois, contempla um grande número de agentes econômicos, homogeneidade de produto, inexistência de barreiras à entrada, pleno acesso às informações por parte dos agentes e ausência de economias de escala (NUSDEO, 2008).

### 2.3 ESTRATÉGIA

De acordo com Ghemawat (2000) e Mintzberg e Quinn (1992), o termo “estratégia” deriva do grego *strategos*, que significa a arte do general, ou seja, a ação de comandar ou de conduzir um exército. Conforme Knights e Morgan (1990), a noção de estratégia desapareceu com a Grécia Antiga e ressurgiu através dos generais e da estrutura militar da Prússia no fim do século XIX, quando defendiam a tomada de liderança e poder por meio do conhecimento científico da guerra.

Para Chandler (1962), estratégia está relacionada à determinação de objetivos e metas de longo prazo e a adoção de linhas de ação e de alocação dos recursos necessários para alcançar tais objetivos e metas.

Segundo Ansoff (1977), a estratégia se caracteriza por estipular a direção geral para o crescimento e o desenvolvimento da organização, onde a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, ao mesmo tempo em que são exigidas regras de decisão adicionais para que o crescimento seja ordenado e com lucros. O autor então define vetor de crescimento como elo comum, através da relação entre produtos e mercados presentes e futuros, que permite perceber a direção na qual a empresa está avançando, compreendendo quatro componentes: i) penetração no mercado - caracteriza uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados; ii) desenvolvimento de mercados - a empresa busca novas missões para os seus produtos atuais; iii) desenvolvimento de produtos - representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes; iv) diversificação - processo a partir do qual a empresa busca novos produtos e novas missões.

Craig e Grant (1999) destacam como um dos papéis importantes da estratégia, o de fornecer direcionamento para a empresa, definindo estratégia como sendo “o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização” (CRAIG; GRANT, 1999, p. 4). O estabelecimento da estratégia por parte de uma empresa, não significa que ela esteja exposta de forma explícita ou até mesmo documentada, mas revela-se por meio das decisões tomadas e ações executadas por uma organização.

Thompson Jr. e Strickland (2001) definem estratégia como sendo a combinação dos movimentos competitivos e das abordagens de negócios que os gerentes empregam para satisfazer os clientes, competir com sucesso e conseqüentemente, atingir os objetivos da organização. A estratégia implica em escolhas gerenciais dentre as alternativas expostas e aponta compromisso organizacional para um determinado mercado, o enfoque competitivo e os meios de operação.

Barcellos (2002) destaca que as empresas não se limitam a uma única estratégia, tendo em vista os ajustes decorrentes dos desdobramentos ou adequações às novas estratégias que são elaboradas ou emergem em vários níveis da organização. O autor ressalta também a importância da convergência e consistência das estratégias nos vários níveis organizacionais, possibilitando que a organização atinja o posicionamento de mercado desejado.

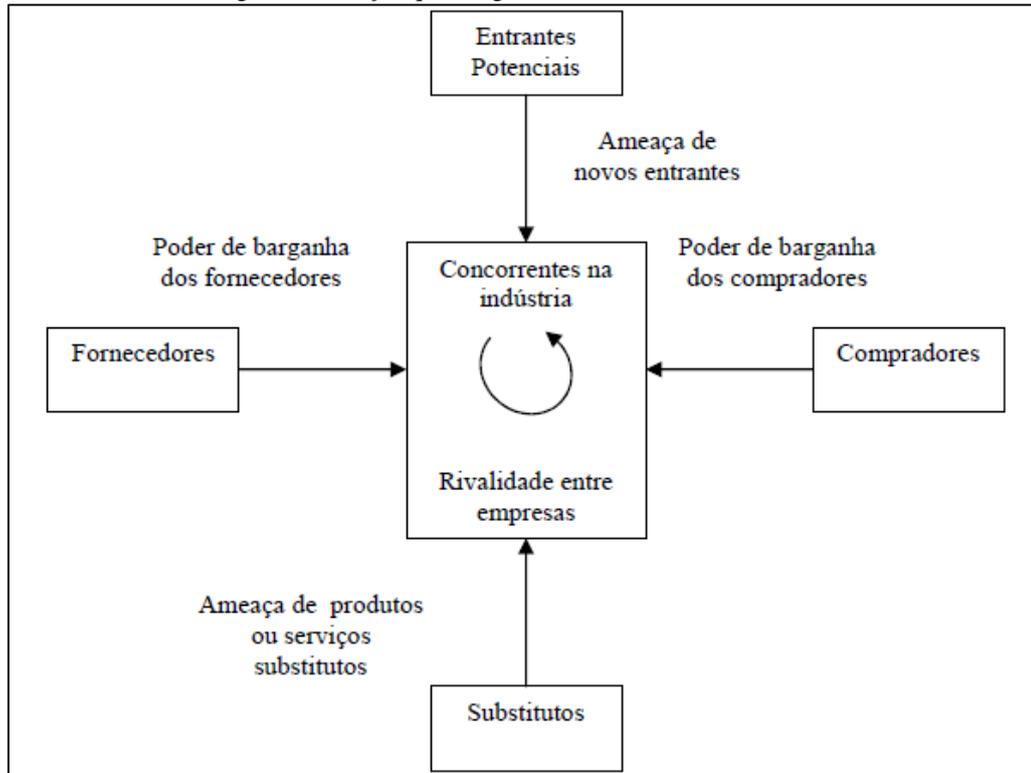
No entendimento de Rumelt (2012), o núcleo da estratégia incorre em descobrir os fatores críticos em uma situação e projetar uma forma de coordenar e concentrar as ações para lidar com tais fatores, devendo significar uma resposta coesa para um desafio importante.

## 2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para Porter (1986) a relação entre uma empresa e o meio ambiente no qual ela está inserida contempla a essência da formulação de uma estratégia competitiva. A estratégia competitiva está relacionada às ações empresariais, direcionadas à construção de uma vantagem competitiva, diante das forças que atuam em uma determinada indústria, buscando a análise, a construção e a obtenção de um posicionamento favorável, que crie vantagem competitiva sustentável para uma empresa diante dos concorrentes.

Porter (1986) destaca que a concorrência não se limita aos concorrentes de um segmento, outrossim, aponta que a intensidade da concorrência deriva de cinco forças competitivas: (i) ameaça de entrada – consiste nos movimentos de entrada de novas empresas no mercado, cujo potencial de ameaça depende das barreiras de entrada existentes, as quais, sendo altas, oferecerão forte resistência aos novos entrantes; (ii) intensidade da rivalidade entre os concorrentes – representa os movimentos entre os competidores do setor, normalmente vinculada a manobras e ações que envolvem preço, campanhas publicitárias, lançamentos de produtos etc., e decorre da busca de manter ou melhorar a posição no mercado. A competição baseada em preço é mais intensa nos mercados altamente competitivos; (iii) pressão dos produtos substitutos – consiste na competição deflagrada pela oferta de materiais alternativos, com custo mais baixo e aplicação similar. A análise dessa tendência é importante no sentido de suprimir estrategicamente um substituto ou planejar uma estratégia que considere o potencial deste substituto; (iv) poder de negociação dos compradores – é potencializado nos mercados altamente competitivos, uma vez que, quanto maior a padronização dos produtos e o número de ofertantes, maior será o poder de largada dos compradores; (v) poder de negociação dos fornecedores – é exercido quando os fornecedores têm poder de pressão através do aumento de preços ou redução de qualidade dos bens e serviços na relação com os compradores.

Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986).

Desta forma, o modelo das cinco forças da competição proposto por Porter (1986) apresenta duas destas forças com significativa relação e efeito com o mercado do transporte rodoviário de cargas, que são, a ameaça de entrada, caracterizada como forte neste segmento devido à quase inexistência de barreiras de entrada e a intensidade de rivalidade entre os concorrentes, que pode ser explicitada pelo elevado número de concorrentes e pela escassa diferenciação ou custo de mudança.

Porter (1986) relata que é possível encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes para criar posição defensável e superar os concorrentes e para o enfrentamento das cinco forças competitivas: (i) liderança no custo total – caracteriza-se pela aplicação de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a busca vigorosa e agressiva da redução de custos e conseqüente liderança no custo total de um segmento, o que geralmente coloca a empresa numa posição favorável ao enfrentar as cinco forças competitivas; (ii) diferenciação – consiste em oferecer produto ou serviço que possa ser considerado único no âmbito de toda indústria, podendo esta diferenciação ser expressa através da imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, entre outros; (iii) enfoque – incide em focar no direcionamento da empresa para um determinado mercado consumidor, segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico, fundamentando-se tal premissa no atendimento do alvo

estratégico específico de modo mais eficiente que os concorrentes que atuam no âmbito geral do mercado, seja através do enfoque no custo ou na diferenciação, ou ainda em ambos.

Porter (1989) menciona a diferença de escopo entre as estratégias genéricas, onde, as estratégias de liderança no custo e de diferenciação são direcionadas a um alvo amplo de segmentos industriais, ao passo que a estratégia do enfoque é guiada para um alvo estreito, seja este enfoque no custo ou na diferenciação. Desta forma, o cerne da estratégia de uma empresa fundamenta-se na escolha sobre o tipo de vantagem competitiva almejada e sobre o escopo dentro do qual irá atingi-la.

Quando uma empresa se posiciona na situação de meio termo, denota o engajamento simultâneo ou alternado em cada uma das estratégias genéricas, porém, sem obter êxito em nenhuma delas. Tal situação ocorre normalmente pelo fato da empresa relutar em suas escolhas sobre como competir, pondo-se em desvantagem no cenário competitivo, uma vez que o líder em custo, diferenciação ou enfoque, estarão em posição privilegiada para competirem em qualquer segmento (PORTER, 1989).

Figura 6 – Três estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989).

Porter (1989) visualiza a empresa como um conjunto de atividades que são representadas por uma cadeia de valores, dividida em atividades primárias e de apoio, sendo as atividades primárias aquelas envolvidas na elaboração física do produto, venda e transferência para o comprador, já as atividades de apoio são responsáveis pelo suporte às atividades primárias e a si próprias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, entre outros.

De acordo com Porter (1989), as indústrias são compostas por cinco categorias genéricas de atividades primárias, podendo cada uma delas ser dividida em outras atividades,

dependendo da particularidade do segmento e da estratégia da empresa: (i) logística interna – abrange as atividades ligadas ao recebimento, armazenagem e distribuição de insumos; (ii) operações – atividades relacionadas à transformação dos insumos no produto final; (iii) logística externa – contempla as atividades de coleta, armazenagem e distribuição física do produto final; (iv) marketing e vendas – atividades relacionadas a criação de mecanismos que possibilitem a compra do produto e estimule os compradores a fazê-lo; (v) serviço – atividades ligadas ao fornecimento de serviços destinados à potencialização ou manutenção do valor do serviço.

Porter (1989) ressalta que a importância de cada categoria genérica para a vantagem competitiva é distinta entre os segmentos, tendo como exemplo as logísticas interna e externa que são vitais para um distribuidor, todavia, podem ser insignificantes para prestadores de serviços que executam as atividades em seus próprios locais.

As atividades de valor de apoio, independente do segmento, podem ser divididas em quatro categorias genéricas, podendo ser subdivididas, de acordo com o segmento específico, em outras atividades de valor: (i) aquisição – está relacionada à função de compra de insumos destinados à cadeia de valor de uma empresa; (ii) desenvolvimento de tecnologia – compreende diversas atividades que podem ser agrupadas, de modo geral, no esforço de aperfeiçoar produtos e processos, por meio do *know-how*, procedimentos ou tecnologia aplicada no processo; (iii) gerência de recursos humanos – consiste na gestão de pessoas em todo contexto da organização, sendo suporte para as atividades primárias e de apoio; (iv) infraestrutura da empresa – fornece suporte a cadeia de valor como um todo, englobando as atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, departamento jurídico, gerência de qualidade, entre outros (PORTER, 1989).

As atividades de valor, embora estejam distintamente alocadas na cadeia de valores e contribuam individualmente com maior ou menor significância para a construção da vantagem competitiva da empresa, não atuam de forma independente, mas pelo contrário, relacionam-se através de elos dentro da cadeia, os quais, frequentemente podem proporcionar a vantagem competitiva, tal qual as atividades de valor produzem individualmente.

Para Craig e Grant (1999) estratégia precisa fornecer estabilidade de direção e orientação coerente, da mesma forma que permita a flexibilidade de adaptação às circunstâncias em mudança. As estratégias bem-sucedidas, em linhas gerais, congregam quatro características principais, metas simples de longo prazo, análise do ambiente competitivo, avaliação objetiva dos recursos e implementação eficaz.

## 2.5 SÍNTESE DOS CONCEITOS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico é apresentado, através do Quadro 3, um resumo dos principais conceitos dispostos no referencial teórico, associados aos autores pesquisados.

Quadro 3 – Resumo dos principais conceitos

(continua)

Fundamentação teórica	Principais conceitos e abordagens	Principais autores
RBV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem da RBV.</li> <li>- Fundamentos e premissas da RBV.</li> <li>- Abordagem estratégica dos recursos organizacionais.</li> <li>- Vantagem competitiva obtida através dos recursos organizacionais.</li> <li>- Ativos estratégicos.</li> <li>- Competências essenciais.</li> <li>- Ativos estratégicos.</li> <li>- Heterogeneidade dos recursos.</li> <li>- Ambiguidade causal.</li> <li>- Recursos tangíveis e intangíveis.</li> <li>- Modelo VRIO.</li> </ul>	ACEDO; BARROSO; GALAN, (2006) AMIT; SCHOEMAKER, (1993) ANDERSÉN, (2011) BARNEY, (1986) BARNEY, (1991) BARNEY; HESTERLY, (2011) CARMELI; TISHLER, (2004) COLLI; MONTGOMERY, (1995) DIERICKX; COOL, (1989) EL SHAFEEY; TROTT, (2014) FAHY, (2000) FOSS, (2011) GRANT, (2013) GRECO; CRICELLI; GRIMALDI, (2013) HALL, (1992) KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, (2010) KRISTANDL; BONTIS, (2007) MELLEWIGT; NOTHNAGEL, (2008) NEWBERT, (2014) PENROSE, (1959) PETERAF, (1993) PRAHALAD; HAMEL, (1990) REED; DEFILLIPPI, (1990) RUMELT, (1984) SCHRIBER; LÖWSTEDT, (2014) SELZNICK, (1957) STEENKAMP; KASHYAP, (2010) WAN et al., (2011) WERNERFELT, (1984)
Logística e Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceituação e abrangência da Logística.</li> <li>- Atividades Logísticas.</li> <li>- Prestação de serviços Logísticos.</li> <li>- RBV no contexto da Logística.</li> <li>- Importância estratégica da Logística e Transporte.</li> <li>- Matriz de Transportes no Brasil.</li> <li>- Transporte rodoviário de cargas.</li> <li>- Transporte rodoviário de cargas no Brasil.</li> <li>- Relevância do custo de Transporte.</li> </ul>	AGUEZZOUL, (2014) ANDERSON, (2011) BALLOU, (2006) BOWERSOX; CLOSS; COOPER, (2008) BREKALO; ALBERS; DELFMANN, (2013) CHOPRA; MEINDL, (2003) FLEURY, (2013) FORSLUND, (2012) GLIGOR; HOLCOMB, (2014) HERTZ; ALFREDSSON, (2003) HUM, (2000) LEUSCHNER et al. (2014) LIEB; KENDRICK, (2002) LIU; LYONS, (2011) MELLAT-PARAST; SPILLAN, (2014) MENTZER; MIN; MICHELLE BOBBITT, (2004)

(conclusão)

Fundamentação teórica	Principais conceitos e abordagens	Principais autores
		NOVAES, (2007) OLAVARRIETA; ELLINGER, (1997) RODRIGUES, (2007) SOINIO; TANSKANEN; FINNE, (2012) WANKE, (2010)
Estratégia e Estratégia Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição e caracterização de Estratégia.</li> <li>- Papel e relevância da Estratégia.</li> <li>- Estratégia como vetor de crescimento e direcionamento das empresas.</li> <li>- Enfoque gerencial da Estratégia.</li> <li>- Relação entre empresa e ambiente.</li> <li>- Forças da competição.</li> <li>- Estratégias genéricas da competição.</li> <li>- Cadeia de valor.</li> <li>- Relevância da logística na cadeia de valor.</li> </ul>	ANSOFF, (1977) BARCELLOS, (2002) CHANDLER, (1962) CRAIG; GRANT, (1999) GHEMAWAT, (2000) KNIGHTS; MORGAN, (1990) MINTZERG; QUINN, (1992) PORTER, (1980) PORTER, (1989) RUMELT, (2012) THOMPSON; STRICKLAND, (2001)

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa Qualitativa**

O trabalho foi conduzido através de pesquisa de abordagem qualitativa e objetivo exploratório, tendo por objeto as empresas de transporte rodoviário de cargas de Caxias do Sul, no intuito de identificar a forma pela qual os recursos organizacionais destas empresas interagem e contribuem para sua estratégia competitiva, no âmbito dos PSLs.

O método qualitativo, historicamente, descreve três propósitos principais no contexto de uma pesquisa: explorar, explicar ou descrever um determinado fenômeno, podendo ainda incluir termos similares como, entender, desenvolver ou descobrir (MARSHALL; ROSSMAN, 2006).

De acordo com Flick (2009a), a pesquisa qualitativa sobrepõe-se a simples escolha de utilizar um ou outro método para obter-se a resposta de uma determinada pergunta. Baseia-se em atitudes específicas, no contexto de quem e do que está sendo estudado, na flexibilidade necessária quando da abordagem e penetração em um determinado campo e no seu entendimento.

##### **3.1.2 Estudo Multicasos**

O trabalho foi desenvolvido com base em um estudo multicasos, tendo em vista o fato do método de estudo de caso ser usualmente utilizado nas pesquisas de administração, contribuindo para o conhecimento dos fenômenos tanto de ordem individual quanto grupal. Assim para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma pesquisa estratégica que apresenta como foco o entendimento sobre a dinâmica presente em um cenário específico, combinando múltiplos métodos de coleta de dados, tais como entrevistas, questionários, observações e arquivos.

Neste sentido também, Sachan e Datta (2005), comentam que os estudos de caso são atrativos à logística, pois, possibilitam a investigação de um fenômeno em profundidade, de forma que as operações possam ser estudadas em seus ambientes naturais e assim contribuir para criação de teorias.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em muitas situações, contribuindo com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, entre outros. Conforme o autor, independentemente da situação, a demanda pelos estudos de caso deriva do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois, o estudo de caso “investiga 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”. (YIN, 2010, p. 39).

Ainda, conforme Yin (2010), embora todos os projetos, de uma forma geral, possam resultar em estudos de casos bem-sucedidos, os projetos multicase podem ser preferidos em relação ao estudo de caso único, pois, as possibilidades de êxito num estudo múltiplo são maiores do que no caso único, uma vez que as conclusões analíticas que venham a surgir serão mais poderosas.

### **3.1.3 Amostragem e Protocolo de Pesquisa**

As empresas pesquisadas foram as transportadoras rodoviárias de cargas estabelecidas no município de Caxias do Sul-RS. A partir do montante de 946 unidades ativas no município (ANTT, 2015), foram selecionadas 13 empresas que se enquadravam dentro das premissas pré-estabelecidas. Os critérios de seleção englobaram: a obrigatoriedade de que a atividade-fim da empresa fosse o transporte rodoviário de cargas, exclusivamente carga seca, estabelecida no município de Caxias do Sul há pelo menos 10 anos e com escala de faturamento mensal mínimo de acordo com o porte da empresa, sendo 100 mil reais para empresas de pequeno porte, 1 milhão de reais para empresas de médio porte e 5 milhões de reais para empresas de grande porte.

As empresas foram divididas de acordo com o porte para fins de enquadramento na premissa de faturamento mínimo, sendo cinco de pequeno, três de médio e cinco de grande porte, utilizando o critério de classificação do SEBRAE para esta segregação, o qual estabelece como empresa de pequeno porte aquelas que possuam de 20 a 99 funcionários, médio porte de 100 a 499 e de grande porte aquelas com mais de 500 funcionários. As informações sobre as empresas foram validadas com o suporte da alta direção do SIVECARGA (Sindicato das Empresas de Veículos de Cargas de Caxias do Sul). Segundo Flick (2009b) o procedimento de amostragem teórica “não se baseia nos critérios e técnicas usuais de amostragem estatística” (FLICK, 2009b, p.120).

A pesquisa compreendeu nove das 13 empresas selecionadas em virtude da indisponibilidade de tempo para realização das entrevistas por parte de duas delas e pelo fato de outras duas não disponibilizarem membros da alta direção ou gerência ligados aos aspectos de gestão e definições estratégicas da organização, sendo o escopo final definido com três empresas de grande porte, duas de médio e quatro de pequeno.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, junto com a matriz de apoio, elaboradas a partir do referencial teórico. O período de análise compreendeu os últimos três anos até os atuais, sendo as entrevistas realizadas com um integrante da diretoria, gerência de unidade de negócio ou administrativo, com conhecimento da estratégia competitiva da empresa. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora e foram realizadas nos dias: 08/09, 09/09, 10/09, 11/09, 17/09, 18/09 e 24/09/2015, sendo preservada a identidade das empresas.

As entrevistas tiveram a finalidade de identificar, de forma exploratória, os recursos organizacionais que suportam as estratégias das empresas. Posteriormente, foram coletadas as informações referentes ao valor dos recursos disponíveis, sua importância e sustentabilidade e ao final, efetuada a análise com a utilização do modelo VRIO. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), o enfoque da pesquisa qualitativa não visa a generalização probabilística dos resultados para populações mais amplas, da mesma forma que não postula obter necessariamente amostras representativas.

A pesquisa foi operacionalizada com base na adaptação do modelo proposto por Mills, Platts e Bourne (2003), o qual estabelece três etapas para concretização da pesquisa. A primeira trata da escolha das unidades de análise, representada pelos recursos, e a sua direção, tendo enfoque na teoria da RBV, complementada com a utilização da matriz de recursos para proporcionar o melhor entendimento das implicações estratégicas dos recursos. A matriz de recursos (Apêndice A) contém alguns dos diferentes ramos e atividades desenvolvidos no transporte rodoviário de cargas, incluindo (transporte de cargas completas, transporte de cargas fracionadas, armazenagem, embalagem etc.) e os recursos abordados no referencial teórico, divididos entre tangíveis e intangíveis. A matriz de recursos foi validada por dois especialistas no setor de transporte rodoviário de cargas e preenchida conjuntamente com os entrevistados, os quais preenchiam a coluna do mercado de atuação da empresa e os respectivos recursos, tangíveis e intangíveis, correspondentes a este.

A segunda etapa compreende a orientação aos entrevistados, a qual se expressa na definição dos recursos dispostos no protocolo de pesquisa e aplicação do questionário de pesquisa em si. As respostas e informações obtidas a partir do questionário foram cruzadas com

os recursos assinalados na matriz, com o intuito de validar e confirmar a posse, utilização e relevância estratégica de cada recurso.

A terceira etapa diz respeito à avaliação dos recursos, embasada na pesquisa com a aplicação do modelo de análise VRIO de Barney, o qual possibilita analisar os diferentes recursos e capacidades de uma empresa e os potenciais destes para gerar vantagem competitiva, constituindo-se na principal ferramenta da RBV para conduzir esta análise interna (BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesta etapa, os entrevistados, a partir dos recursos apontados na matriz, analisaram cada um destes com base no valor, raridade, imitabilidade e organização, definindo as implicações competitivas de cada um dos recursos, sendo as informações dispostas no quadro do Modelo VRIO aplicadas a cada uma das empresas pesquisadas. Neste contexto, o modelo sugerido por Mills, Platts e Bourne (2003) demonstrou-se adequado ao propósito da pesquisa.

As empresas foram analisadas individualmente e posteriormente as informações foram dispostas em um quadro geral forma que possibilitasse a análise cruzada dos dados referentes às implicações competitivas.

### 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as etapas da construção do protocolo de pesquisa que fundamentaram o estudo, com um resumo dos principais conceitos utilizados em sua composição, tendo ao final o quadro com a definição e detalhamento dos recursos. É importante considerar que este resumo tem por objetivo auxiliar no entendimento dos conceitos intrínsecos ao protocolo de pesquisa, portanto, é composto por apenas uma parte do referencial teórico pesquisado.

Para a definição de recursos, foi utilizado o conceito proposto por Penrose (1959), segundo o qual a empresa pode ser entendida como um conjunto de recursos produtivos, dispostos e sujeitos a diversos usos, sendo tal disposição determinada por decisões administrativas. Para Penrose (1959) os recursos tangíveis compreendem todos os bens tangíveis, como instalações, equipamentos, estoques, recursos naturais etc. Considerando a natureza da atividade de transporte rodoviário de cargas, a qual não envolve manufatura ou comercialização de produtos, são abordados neste tópico os itens de instalações e equipamentos.

De forma a complementar o conjunto dos recursos tangíveis, foram também incluídos na pesquisa os recursos financeiros, conforme conceituado e proposto nos estudos de Barney e Hesterly (2011). Para Barney e Hesterly (2011), os recursos financeiros compreendem todo o dinheiro de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias,

incluindo capital de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos, incluindo também os lucros retidos.

No que se refere aos recursos intangíveis, a pesquisa contemplou os recursos independentes de pessoas, onde foi seguido o conceito e abordagem proposto por Hall (1992), para o qual os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos ou habilidades. Ativos são elementos sob os quais efetivamente se estabelece posse, nos quais se incluem os direitos de propriedade intelectual de: patentes, marcas, direitos autorais e projetos registrados, bem como contratos, segredos comerciais e bases de dados. Embora o autor tenha incluído em seus estudos a reputação, cultura e *design* como ativos intangíveis, devido ao transporte rodoviário de cargas estar ligado ao ramo de serviços, o item *desing* não fez parte da pesquisa, assim como a reputação e cultura, pela complexidade de mensuração e estarem relacionadas à percepção externa (cliente).

Ainda no conjunto dos recursos intangíveis, também foram incluídos os recursos das rotinas estáticas, adequados à categorização de recursos descrita por Mellewigt e Nothnagel (2008), englobando os itens, processos logísticos e métodos padronizados. Embora tanto Mellewigt e Nothnagel (2008) quanto Hall (1992) considerem as competências no conjunto dos recursos intangíveis, optou-se por não incluir este tópico na pesquisa, pois, demandaria um tempo significativamente maior da pesquisa e por se tratar de habilidades dependentes de pessoas, as quais não fazem parte do estudo.

Quadro 4 – Definição e detalhamento dos recursos

	<b>Recursos Tangíveis Ativos Tangíveis</b>	<b>Recursos Tangíveis Recursos Financeiros</b>	<b>Recursos Intangíveis</b>
<b>Escopo</b>	Recursos absorvidos pelo processo produtivo, de uso durável ou transformados na produção, adquiridos diretamente no mercado ou produzidos na organização.	Compreende todo o dinheiro utilizado e disponível para a empresa, oriundo de qualquer fonte.	Englobam ativos intangíveis, independentes de pessoas e intrínsecos da organização.
<b>Descrição dos Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalações (depósitos, armazéns, etc.)</li> <li>- Equipamentos (caminhões, empilhadeiras, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Próprio</li> <li>- Capital de Empreendedores</li> <li>- Capital de Acionistas</li> <li>- Capital de Credores</li> <li>- Capital de Bancos</li> <li>- Lucros retidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcas Registradas</li> <li>- Patentes</li> <li>- Direitos Autorais</li> <li>- Contratos Comerciais</li> <li>- Sistemas de informação (gerencial, estratégico, comercial e de controle e monitoramento operacional)</li> <li>- Processos Logísticos (coleta, entrega, transferência entre filiais, estocagem, conferência, inventários, etc.)</li> <li>- Métodos Padronizados (Certificação ISO 9001)</li> </ul>

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

As empresas elencadas no estudo, em sua maioria possuem algumas características similares, como: a composição do capital predominantemente familiar e a atuação é direcionada principalmente para o mercado interno.

Observou-se também a uniformidade no conjunto de recursos das empresas, não sendo constatado em nenhum dos casos o registro de direitos ou patentes, de igual forma, em sua maioria, as empresas atuam no mercado de cargas completas e fracionadas, com exceção de uma empresa de pequeno porte que opera com transporte de carga especial.

É necessário ressaltar que a RBV fundamentalmente trata dos recursos da firma, onde estes são, em sua essência, heterogêneos e, portanto, são avaliados individualmente em cada empresa. Entretanto, ao final do capítulo é apresentado um quadro-resumo com a síntese dos resultados e implicações competitivas de todas as empresas.

As empresas de grande porte caracterizam-se pela tradição no mercado local, evidenciada pelo tempo de atuação na região, o qual ultrapassa os 20 anos de existência e no caso de uma delas (Empresa H) chega aos 65 anos. A composição do capital é distinta dentre as empresas, sendo que a Empresa D, embora definida como empresa familiar, encontra-se em processo de incorporação por um grupo empresarial brasileiro. As três empresas deste grupo apresentam faturamento mensal superior a 5 milhões de reais.

Observa-se que o foco de atuação das empresas de grande porte está direcionado para o mercado interno e dentro deste contexto, abrangendo estados da Região Sul e Sudeste, todavia, a Empresa D atua em todo território brasileiro e no mercado externo, na Bolívia.

O perfil das empresas de médio porte retrata organizações com atuação no mercado de transportes de cargas superior a 30 anos, sendo que a Empresa A atua há 65 anos no ramo. A composição do capital das empresas é familiar e ambas possuem faturamento mensal superior a 1 milhão de reais.

No que se refere ao mercado de atuação das empresas de médio porte, há um direcionamento no mercado interno, com foco nas Regiões Sul, na sua totalidade em ambas empresas, e, Sudeste abrangendo todos os estados pela Empresa A e apenas o estado de São Paulo pela empresa F. Sendo que somente a empresa F atua no mercado externo, na Argentina e Chile.

As empresas de pequeno porte elencadas na pesquisa possuem um tempo médio de 21 anos de atividade no segmento de transporte de cargas. A composição do capital de todas as empresas é familiar e o faturamento mensal situa-se na faixa de 100 mil reais a 1 milhão de reais, com exceção da Empresa E, cujo faturamento supera 1 milhão de reais por mês.

O foco das empresas de pequeno porte é totalmente direcionado para o mercado interno, entretanto, é evidenciada uma diversidade no que tange às regiões de abrangência das empresas, especialmente no transporte de carga fracionada, pois, quando se refere à carga completa a atuação se estende a todo Brasil, com exceção da Empresa G que atua apenas nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais.



## 4.2 RESULTADOS

### 4.2.1 Empresa A

Quadro 6 – Matriz de Recursos da Empresa A

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	A	A	A	A			A	A	A	A
Transporte de Carga Fracionada	A	A	A	A			A	A	A	A
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa A foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizado aproximadamente 60% de veículos próprios no processo de distribuição e 100% na transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro, instalações e aquisição de veículos.

Dentro do conjunto de recursos tangíveis apresentados, somente os equipamentos, especificamente a frota de caminhões, foi considerado de caráter estratégico, pois, a posse deste recurso proporciona melhores condições de competitividade e manutenção de clientes de grande porte.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;

- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos;
- e) métodos normatizados.

Dentre os recursos intangíveis mencionados apenas a marca foi reconhecida como recurso estratégico, sendo que tal condição é amparada pela longevidade da empresa, 65 anos de atividade, tida como preponderante na consolidação e reconhecimento da marca, especialmente no mercado regional.

Os pontos fortes são: frota própria de caminhões, consolidação da empresa no mercado e fácil acesso aos diversos níveis hierárquicos da empresa, inclusive à alta direção. Os pontos fracos são: necessidade de maior qualificação da mão-de-obra, principalmente no que se refere às atividades operacionais, falta de automação dos processos operacionais, ausência de foco em definir padrões de segmento comercial ou industrial dos clientes atendidos e do perfil das cargas transportadas.

O processo de busca por novas tecnologias e inovações é pouco disseminado na empresa e embora já tenham sido desenvolvidas algumas ações no âmbito da transmissão de dados e informações das rotinas de coletas e entregas, é reconhecida a carência e necessidade de maiores investimentos nestes campos, especialmente em novas tecnologias.

A Empresa A apresenta um conjunto de recursos considerados valiosos e raros, tais como: instalações, equipamentos (caminhões) e a marca registrada. Entretanto, deste conjunto, apenas a marca é reconhecida como um recurso custoso de imitar, tendo em vista que o reconhecimento da mesma no mercado é evidenciada pelo estabelecimento de relações comerciais de longo prazo, creditado à segurança e confiabilidade transmitidas pela marca.

Quadro 7 – Modelo VRIO aplicado na Empresa A

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
Instalações	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Equipamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Processos Logísticos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Métodos Normatizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.2 Empresa B

Quadro 8 – Matriz de Recursos da Empresa B

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normatizados
Transporte de Carga Completa	B	B	B				B	B	B	B
Transporte de Carga Fracionada	B	B	B				B	B	B	B
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa B foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizado aproximadamente 70% de veículos próprios no processo de distribuição e 30% na transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos especialmente nas instalações e manutenção do capital de giro.

Do conjunto de recursos tangíveis apresentados, apenas as instalações foram destacadas como de cunho estratégico, pois, a sua posse desonera a empresa de custos elevados de locação e conseqüentemente eleva o nível de competitividade dos preços praticados pela empresa. Entretanto, ainda que considerado um recurso estratégico devido ao seu valor e raridade, as instalações são passíveis de ameaça de substitutos por parte dos concorrentes.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) contratos comerciais;
- b) sistemas de informação;
- c) processos logísticos;
- d) métodos normatizados.

Dentro do conjunto de recursos intangíveis apresentado, apenas a marca foi apontada como um recurso estratégico, pois, num mercado de competição acirrada, a marca torna-se um diferencial competitivo por conta da garantia e credibilidade dos serviços que são transmitidas aos clientes.

Os pontos forte são: estrutura física (prédios e depósitos), capacidade de distribuição com veículos próprios e de transferência entre filiais com frota terceirizada, preço competitivo, estrutura enxuta, agilidade nos processos logísticos de coleta e entrega, capacidade financeira e baixo endividamento. Os pontos fracos são: tempo de uso da frota de caminhões de distribuição e ausência de planejamento estratégico.

No aspecto de busca de novas tecnologias e inovações, foi apontado apenas o investimento pontual em sistemas de informação, tendo em vista que o setor de transportes não se destaca como um segmento característico de inovações, as quais também não são entendidas como passíveis de maior valorização e remuneração por parte dos clientes.

A Empresa B apresenta um conjunto de recursos valiosos e raros, como as instalações, recursos financeiros e processos logísticos de coleta e entrega, os quais, ainda que não de forma sustentável, possibilitam vantagem competitiva para a empresa. Em relação à marca, embora

reconhecida e consolidada no mercado, não pode ser considerada dentro dos recursos existentes pelo fato de não estar registrada.

Quadro 9 – Modelo VRIO aplicado na Empresa B

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
					Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Instalações	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Equipamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Recursos Financeiros	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Marcas Registradas	-	-	-	-	-	-
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Processos Logísticos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Métodos Normalizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.3 Empresa C

Quadro 10 – Matriz de Recursos da Empresa C

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	C	C	C	C			C	C	C	C
Transporte de Carga Fracionada	C	C	C	C			C	C	C	C
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa C foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizados 90% de veículos próprios no processo de distribuição e 50% na transferência entre filiais e remessas de cargas completas;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro e aquisição de veículos.

Dentre os recursos tangíveis apresentados, a frota própria de caminhões é considerada como recurso estratégico, pois, tanto os caminhões quanto a equipe operacional própria atendem a exigências específicas de clientes com um nível de execução dos serviços mais elevado do que veículos e equipes terceirizadas.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos;
- e) métodos normatizados.

Dentre os recursos intangíveis apresentados, são considerados estratégicos: sistemas de informação, de modo mais específico, os sistemas de monitoramento de cargas e veículos, pois, agregam valor aos clientes que demandam rapidez e exatidão na transmissão das informações, da mesma forma que contribuem para o gerenciamento interno das operações de modo mais otimizado. Neste contexto também são incluídos os processos logísticos de coleta e entrega, cuja estruturação devidamente dimensionada proporciona maior capacidade competitiva à empresa e fortalece a marca.

Os pontos fortes são: os sistemas de informação, cujos benefícios são observados tanto internamente como pelos clientes e a qualidade da frota de caminhões, a qual possibilita atendimento flexível e ágil aos clientes. Os pontos fracos estão relacionados à estrutura física deficiente, cuja condição atual gera perda de produtividade nas atividades de carga e descarga.

A busca por novas tecnologias e inovações é direcionada ao aperfeiçoamento dos sistemas de informação e aquisição de veículos específicos e adequados às operações e mercadorias transportadas.

A empresa C, conforme pode ser observado no Quadro 10, possui um conjunto de recursos valiosos, dos quais são considerados raros: os equipamentos, especificamente os

caminhões, devido às suas características especiais para atendimento das demandas dos clientes, os sistemas de informação e monitoramento, pouco explorados por concorrentes do mesmo porte e os processos logísticos de coleta e entrega, devidamente estruturados e enxutos, os quais alavancam a capacidade competitiva da empresa.

Quadro 11 – Modelo VRIO aplicado na Empresa C

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
Instalações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Equipamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Processos Logísticos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Métodos Normalizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.4 Empresa D

Quadro 12 – Matriz de Recursos da Empresa D

(continua)

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	D	D	D	D			D	D	D	D
Transporte de Carga Fracionada	D	D	D	D			D	D	D	D

(conclusão)

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa D foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizados aproximadamente 30% de veículos próprios nos processos de transferência e distribuição;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos especialmente nas instalações e manutenção do capital de giro.

As instalações são consideradas um recurso estratégico pelo fato de algumas delas estarem alocadas em pontos específicos e distantes de grandes centros industriais, como a cidade de São Paulo, estabelecendo desta forma um diferencial competitivo, especialmente junto a clientes de regiões do interior do estado.

Embora os recursos tangíveis sejam considerados valiosos e até mesmo raros, no caso das instalações, a ameaça de substitutos por parte dos concorrentes é constante e sem possibilidades de neutralização efetiva.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos;
- e) métodos normalizados.

Dentre os recursos intangíveis apontados, são considerados estratégicos: a marca, justificada pelo reconhecimento da mídia nacional como uma das dez mais lembradas no setor

de transportes de cargas e os processos logísticos, em específico os relacionados ao modelo operacional de redespacho e coleta de cargas com veículos próprios nas regiões atendidas, assim como a adequação de rotas via região central do Brasil, diferenciando-se do modelo tradicional de rotas via litoral.

Os pontos fortes são: flexibilidade no atendimento a variados portes de cargas fracionadas, rapidez na tomada de decisões e prazos de entrega curtos. Os pontos fracos estão relacionados à dificuldade no controle das operações e custos decorrentes destas, em virtude do escopo de atendimento abranger todo território nacional.

A partir do processo de incorporação por um grupo de investidores, a empresa passou a investir na busca de novas tecnologias e aprimoramento do modelo de gestão, inclusive com a criação de uma Universidade Corporativa.

A Empresa D apresenta um conjunto de recursos valiosos, raros e alguns deles difíceis de imitar, como a marca registrada e processos logísticos. A exploração da marca, reconhecida no mercado, possibilita e favorece a comercialização dos serviços da empresa e da mesma forma a exploração dos processos logísticos diferenciados de criação de rotas específicas e distribuição com veículos próprios até os pontos de redespacho, proporciona vantagem competitiva nos prazos de entrega.

Quadro 13 – Modelo VRIO aplicado na Empresa D

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Custoso de imitar</b>	<b>Explorado pela organização</b>	<b>Implicações competitivas</b>	
<b>Instalações</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
<b>Equipamentos</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Recursos Financeiros</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Marcas Registradas</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
<b>Patentes</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Direitos Autorais</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Contratos Comerciais</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Sistemas de Informação</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Processos Logísticos</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
<b>Métodos Normatizados</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.5 Empresa E

Quadro 14 – Matriz de Recursos da Empresa E

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	E	E	E	E			E	E	E	E
Transporte de Carga Fracionada	E	E	E	E			E	E	E	E
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa E foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizados 100% de veículos próprios no processo de distribuição e 95% na transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro e aquisição de veículos.

Dentro do conjunto de recursos tangíveis apresentados nenhum deles foi apontado como estratégico, pois, embora valiosos, são considerados ativos comuns dentro do segmento de transportes e não oferecem à empresa nenhum diferencial competitivo relevante, ainda que a frota de caminhões próprios seja reconhecida como um recurso que impulsiona a comercialização dos serviços.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;

- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos;
- e) métodos normatizados.

Do montante de recursos intangíveis apresentados, somente os processos logísticos são considerados estratégicos, mais especificamente, os relacionados às atividades de coleta e entrega, cujo consolidado grau de padronização proporciona maior sinergia nas operações, possibilitando redução nos custos e aumento na credibilidade e confiança dos clientes.

Os pontos fortes são: a frota própria de caminhões, a qual remete aos clientes credibilidade no atendimento de operações críticas e que demandem cumprimento de prazos mais rigorosos e a equipe operacional, cujo conhecimento e habilidade na execução das tarefas possibilitam elevar a produtividade e também obter a confiança dos clientes através da garantia de manutenção do nível de serviço contratado. Os pontos fracos estão relacionados ao mercado, cuja retração nos últimos anos acirra ainda mais a competitividade e dificulta o planejamento e gestão da empresa como um todo.

No que se refere à busca por novas tecnologias e inovações, os esforços e investimentos são direcionados para a aquisição de caminhões apropriados às operações, de forma que possam oferecer maior rentabilidade à empresa e aos clientes. Há também a preocupação com a implantação e melhoria nos sistemas de monitoramento de cargas e veículos.

A empresa E apresenta um conjunto de recursos valiosos, sendo que destes, os processos logísticos de coleta e entrega podem ser considerados raros, pois, a padronização dos mesmos aliada à capacitação da equipe operacional, caracteriza um diferencial competitivo. A marca registrada, embora seja um recurso valioso não possui consolidação no mercado e reconhecimento que possam assegurar a condição de raridade e de custosa imitação.

Quadro 15 – Modelo VRIO aplicado na Empresa E

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
					Paridade competitiva	Força
Instalações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Equipamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Processos Logísticos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Métodos Normatizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.6 Empresa F

Quadro 16 – Matriz de Recursos da Empresa F

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normatizados
Transporte de Carga Completa	F	F	F	F			F	F	F	F
Transporte de Carga Fracionada	F	F	F	F			F	F	F	F
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa F foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizado aproximadamente 75% de veículos próprios no processo de distribuição e 60% na transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro e aquisição de veículos.

Dentre os recursos tangíveis apontados, são considerados como estratégicos: as instalações, em decorrência da importância da sua localização e características que facilitam e agilizam as atividades de *cross-docking*, rotineiras no transporte de cargas fracionadas e os equipamento, mais especificamente, os caminhões, em virtude de que a disponibilidade de veículos novos e modernos possibilitam à empresa reduzir os custos operacionais.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos;
- e) métodos normatizados.

Do conjunto de recursos intangíveis apresentados são considerados estratégicos, os sistemas de informação, pelo fato dos clientes demandarem e valorizarem a integração de sistemas que possibilitem o acesso *on line* a informações sobre as mercadorias em trânsito, os processos logísticos de coleta e entrega, que devidamente padronizados e executados por equipes treinadas e capacitadas garantem a manutenção e regularidade das operações, assegurando um atendimento-padrão aos clientes e conseqüentemente maior eficiência a estes processos e a marca registrada, cuja tradição e muito valorizada na região e remete os clientes a ideia de confiança e credibilidade.

Os pontos fortes são: a renovada frota de caminhões, em grande parte adaptada às características das cargas dos clientes, tradição da marca e o investimento constante nos sistemas de informação, possibilitando maior interação com os clientes. Os pontos fracos são: estão relacionados à capacitação dos funcionários, especialmente dos motoristas, pois, devido à constante renovação da frota de caminhões com recursos tecnológicos cada vez mais avançados e às recentes alterações propiciadas pela nova lei do motorista, torna-se difícil a adaptação de parte dos profissionais a estas mudanças.

No que tange à busca por novas tecnologias e inovações a empresa procura monitorar sistematicamente o mercado de caminhões novos, analisando o que surge de mais moderno e que possa ser encaixado no perfil das operações e dos clientes. Entretanto, é reconhecido que as ações são apenas de caráter incremental e que podem propiciar no máximo uma vantagem competitiva temporária.

A Empresa F apresenta um conjunto de recursos considerados valiosos e raros, tais como: instalações, equipamentos (caminhões), sistemas de informação, marca registrada e processos logísticos de coleta e entrega. Destes recursos, são reconhecidos como custosos de imitar: a marca registrada, tendo em vista que os 30 anos de experiência da empresa oferecem de fato vantagem competitiva frente a novos entrantes e os processos logísticos, pelo fato de que a continuidade e padronização das operações favorecem a fidelização dos clientes e também a consolidação da marca.

Quadro 17 – Modelo VRIO aplicado na Empresa F

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
Instalações	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Equipamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Processos Logísticos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Métodos Normatizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.7 Empresa G

Quadro 18 – Matriz de Recursos da Empresa G

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	G	G	G	G			G	G	G	
Transporte de Carga Fracionada	G	G	G	G			G	G	G	
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa G foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões, sendo utilizados 100% de veículos próprios nos processos de distribuição e transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro e aquisição de veículos.

Do conjunto de recursos tangíveis apresentados, a frota própria de caminhões é considerada como recurso estratégico, pois, é essencial para o atendimento dos requisitos contratuais exigidos pelos principais clientes, principalmente no que se refere ao cumprimento das janelas de horário das entregas e adequação às particularidades dos clientes.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos.

Dentre os recursos intangíveis apresentados, nenhum foi caracterizado individualmente como estratégico, embora seja reconhecido que todos são valiosos e que o somatório deles é que possibilita a manutenção dos principais clientes e a competitividade da empresa.

Os pontos fortes são: a qualidade na prestação dos serviços, especialmente relacionada ao cumprimento dos prazos de entrega, a estrutura organizacional enxuta e o preço competitivo. Os pontos fracos são: a área de atuação limitada às Regiões Sul e Sudeste, fato este que restringe a comercialização dos serviços e acarreta também na perda de mercado para as empresas concorrentes.

Em relação à busca por novas tecnologias e inovações, não há uma política de investimentos sistematizada para tal, porém, há um direcionamento da empresa no sentido de acompanhar o surgimento de caminhões com tecnologia mais moderna, com baixo consumo de combustível e adaptáveis às características de operação dos clientes, possibilitando maior redução de custos.

Conforme se observa no Quadro 20, a empresa G possui um conjunto de recursos valiosos, contudo, somente os equipamentos, em específico os caminhões, podem ser enquadrados como raros, uma vez que a frota própria que a empresa dispõe atende a requisitos específicos dos principais clientes, além do fato de serem adquiridos com base em critérios pré-definidos de tecnologia de baixo consumo de combustível e preço de revenda satisfatório.

Quadro 19 – Modelo VRIO aplicado na Empresa G

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
Instalações	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Equipamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Processos Logísticos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Métodos Normatizados	-	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.8 Empresa H

Quadro 20 – Matriz de Recursos da Empresa H

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	H	H	H	H			H	H	H	H
Transporte de Carga Fracionada	H	H	H	H			H	H	H	H
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa H foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, em especial a frota de caminhões de distribuição, sendo utilizado aproximadamente 60% de veículos próprios neste processo e 100% de frota terceirizada na transferência entre filiais;
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos especialmente na manutenção do capital de giro.

Dentro do montante de recursos tangíveis apresentados, as instalações foram apontadas como sendo de caráter estratégico, uma vez que a localização destas é tida como ponto-chave nos requisitos de prazo de entrega e custo, e as quais não devem ser alocadas dentro dos grandes centros urbanos, mas sim em áreas periféricas destes.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;

- d) processos logísticos;
- e) métodos normatizados.

Dentre os recursos intangíveis apontados, são considerados estratégicos: a marca, tida como consolidada e forte, sendo respaldada pelos 65 anos de atuação no mercado e possibilitando maiores vantagens nos processos de comercialização dos serviços e os processos logísticos, com destaque para enfoque de atendimento a 100% dos municípios da Região Sul, o qual não é explorado pela grande maioria dos concorrentes.

Os pontos forte são: abrangência de atendimento na totalidade dos municípios dos três estados da Região Sul, prazo de entrega e serviço expresso de entrega junto às rodoviárias. Os pontos fracos são: vulnerabilidade dos processos e margem de erro mais elevada em decorrência da falta de investimentos em tecnologia, de forma mais específica, nos processos de conferência das mercadorias.

No que tange à busca por novas tecnologias e inovações, observou-se que os investimentos e ações limitam-se a melhorias nos sistemas de informação.

A Empresa H apresenta um conjunto de recursos valiosos, raros e alguns deles difíceis de imitar, como as instalações, a marca registrada e processos logísticos. As instalações estabelecidas em pontos estratégicos das regiões atendidas possibilitam ganhos de produtividade e conseqüente redução de custos operacionais que propiciam maior grau de competitividade. A marca registrada, estabelecida no mercado há 65 anos, facilita a abordagem e venda dos serviços da empresa, também se traduzindo num diferencial competitivo. No que se refere aos processos logísticos, a diferenciação em relação aos concorrentes é evidenciada pela total abrangência territorial na Região Sul.

Quadro 21 – Modelo VRIO aplicado na Empresa H

Recurso	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	
					Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Instalações	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Equipamentos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Marcas Registradas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Patentes	-	-	-	-	-	-
Direitos Autorais	-	-	-	-	-	-
Contratos Comerciais	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sistemas de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Processos Logísticos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Métodos Normalizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.9 Empresa I

Quadro 22 – Matriz de Recursos da Empresa I

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa	I	I	I	I			I	I	I	
Transporte de Carga Fracionada	I	I	I	I			I	I	I	
Transporte de Carga Especial	I	I	I	I			I	I	I	
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012), com os dados da pesquisa (2016).

Na Empresa I foram identificados os seguintes recursos tangíveis:

- a) instalações próprias (depósitos);
- b) equipamentos, com ênfase para a frota de caminhões, sendo utilizados 50% de veículos próprios nos processos de distribuição e transferência entre filiais.
- c) recursos financeiros, provenientes do lucro são investidos na manutenção do capital de giro e aquisição de veículos.

Do conjunto de recursos identificados são considerados estratégicos: as instalações, em virtude da localização privilegiada e das condições de operação das mesmas e a renovada frota de caminhões, com tempo médio de cinco anos.

Quanto aos intangíveis, foram identificados os seguintes recursos:

- a) marca registrada;
- b) contratos comerciais;
- c) sistemas de informação;
- d) processos logísticos.

No contexto dos recursos intangíveis são considerados estratégicos: os processos logísticos, principalmente o modelo de transporte de cargas para as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste sem transbordo em São Paulo, encurtando os prazos de entrega e produzindo um diferencial competitivo para a empresa, além das operações especiais, como o transporte de peças de vidro. Da mesma forma, a marca, amparada pelos 30 anos de atuação no mercado, transmite credibilidade junto aos clientes e estimula a potencialidade comercial da empresa.

Os pontos fortes da empresa são: a marca, prazo de entrega competitivo, baixo *turnover*, o que assegura a manutenção dos padrões operacionais, o porte da empresa, ou seja, em condição de atendimento diferenciado na comparação com as de pequeno porte e com relacionamentos mais próximos dos clientes quando comparada às de grande porte. É destacada também a presença de filiais em pontos estratégicos, especialmente no estado do Pará.

No que tange à busca por novas tecnologias e inovações, a empresa nos últimos anos tem elevado os investimentos principalmente na automação dos processos de embarque, monitoramento de cargas, acompanhamento do pós-venda e captação de informações de pesquisas por parte de clientes ou potenciais clientes via internet.

Conforme descrito no Quadro 22, a empresa I possui uma série de recursos valiosos, sendo que destes, são apontados como raros: as instalações, devido à localização estratégica diferenciada, a marca registrada, consolidada e reconhecida no mercado local, os sistema de informação, em parte ainda pouco explorados pela concorrência e os processos logísticos

diferenciados na modelagem de desenho das rotas de entrega das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Quadro 23 – Modelo VRIO aplicado na Empresa I

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Custoso de imitar</b>	<b>Explorado pela organização</b>	<b>Implicações competitivas</b>	
<b>Instalações</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
<b>Equipamentos</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Recursos Financeiros</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Marcas Registradas</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
<b>Patentes</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Direitos Autorais</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Contratos Comerciais</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
<b>Sistemas de Informação</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
<b>Processos Logísticos</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
<b>Métodos Normalizados</b>	-	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011), com os dados da pesquisa (2016).

#### 4.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

A análise das empresas pesquisadas demonstrou que as de grande porte possuem recursos valiosos, raros e em duas destas empresas, D e H, difíceis de imitar e cujos sistemas de gestão e estrutura organizacional permitem que tais empresas explorem o potencial dos recursos e conseqüentemente obtenham vantagem competitiva sustentável.

A diferenciação das grandes empresas em relação às de pequeno e médio porte é evidenciada tanto no contexto dos recursos tangíveis quanto nos intangíveis. No âmbito dos recursos tangíveis destacam-se as instalações e os recursos financeiros.

As instalações são caracterizadas nas empresas B, D e H como um recurso valioso e raro, uma vez que a posse e localização estratégica destes ativos proporciona um diferencial competitivo nos processos logísticos de distribuição. Sendo que no caso da empresa H, a vantagem competitiva deste recurso torna-se mais expressiva e sustentável pelo fato das instalações estarem estabelecidas em pontos privilegiados em termos logísticos e fora dos

grandes conglomerados industriais e urbanos, firmando uma condição de difícil imitação.

Quanto aos recursos financeiros, tidos como valiosos, porém, não raros, com a exceção da empresa B, a qual demonstrou uma condição de disponibilização de recursos financeiros próprios diferenciada, constatou-se que as empresas de grande porte, em virtude do montante de capital de giro e capacidade de investimentos, possuem maior poder de barganha junto aos fornecedores, principalmente os de veículos e peças de reposição, na comparação com as médias e pequenas empresas.

Em relação aos recursos intangíveis, as empresas de grande porte apresentaram como diferencial a marca e os processos logísticos. Entretanto, os contratos comerciais, sistemas de informação e métodos normatizados, embora definidos como valiosos, determinam apenas paridade competitiva.

As empresas B, D e H possuem marcas consolidadas no mercado e exploradas comercialmente de forma ampla. No caso da empresa B, embora a marca tenha sido apontada como um recurso estratégico, não pode ser considerada na análise do modelo VRIO por não estar registrada, fato este que descaracteriza os critérios de valor, raridade e difícil imitação.

Quanto aos processos logísticos, constatou-se que o diferencial das grandes empresas resulta de modelos específicos dos processos de distribuição, possibilitando o atendimento das entregas em prazos mais curtos, como nos casos das empresas B e D e na amplitude da abrangência territorial, no caso da empresa H, a qual atende na sua totalidade os municípios dos três estados da Região Sul.

Nas empresas de médio porte pesquisadas foram identificados recursos valiosos e raros, todavia, a empresa F demonstrou maior capacidade na exploração dos recursos, principalmente no que se refere aos sistemas de informação e processos logísticos, ao passo que a empresa A tem na marca registrada a sua principal fonte de vantagem competitiva.

As empresas A e F possuem recursos tangíveis, instalações e caminhões, os quais lhes proporcionam um diferencial competitivo na comparação com os concorrentes, especialmente de pequeno porte. Ainda que a vantagem competitiva derivada da exploração destes ativos seja temporária, no caso dos caminhões em especial, as empresas conseguem obter a partir destes, condições comerciais exclusivas junto a clientes que exigem a predominância de veículos próprios por parte das empresas contratadas. A empresa F também possui um plano de renovação da frota de caminhões direcionado à aquisição de veículos modernos e enquadrados ao perfil de suas operações e das demandas dos clientes.

No que se refere aos recursos intangíveis, ambas empresas, A e F, possuem marca registrada consolidada e reconhecida no mercado de transportes, proporcionando a estas, força

competitiva distintiva sustentável. Os contratos comerciais e métodos normatizados, embora definidos como valiosos, determinam apenas paridade competitiva. Neste contexto também, a empresa F também se destaca por apresentar processos logísticos de coleta e entrega devidamente padronizados, os quais, aliados a um sistema de informações estruturado, balizam o diferencial competitivo da empresa neste quesito.

Na empresa F também foi apontada a questão do treinamento e capacitação das equipes operacionais como um fator preponderante para a padronização e consequente obtenção de diferencial competitivo nos processos logísticos.

Constatou-se nas empresas pesquisadas que as de pequeno porte possuem a maioria dos recursos valiosos, condição esta, que de modo geral coloca as empresas em uma posição de força e paridade competitiva, ainda que todas as empresas também apresentem ao menos um recurso raro.

Embora o montante dos seus recursos tangíveis seja significativamente inferior ao das grandes e médias empresas, as de pequeno porte buscam explorar nichos de mercado específicos e oferecer serviços especializados, seja com a adoção de rotas de transporte diferenciadas ou com a execução de operações dedicadas a determinados clientes.

No caso das empresas C e G, a frota de caminhões parcialmente dimensionada e estruturada para o atendimento de operações especiais de alguns clientes, fornece a este recurso, além do valor, o caráter da raridade e consequentemente determinam a condição de força e competência distintiva a estas empresas. Já a empresa I, tem nas instalações o seu recurso tangível mais significativo em termos de estratégia, pois, a disposição de filiais em pontos estratégicos e pouco explorados pelos concorrentes, como no estado do Pará, ratifica a condição de raridade do recurso e a vantagem competitiva da empresa, ainda que temporária.

No que tange aos recursos intangíveis, evidenciou-se que ao contrário das grandes e médias empresas, as de pequeno porte não possuem marca registrada consolidada e reconhecida no mercado, com exceção da empresa I, na qual este recurso foi destacado como valioso e raro. Tal fenômeno pode em parte, ser atribuído ao menor tempo de atuação no mercado das empresas C, E e G, o qual não passa de 14 anos, ao passo que a empresa I tem 30 anos de atuação no setor de transportes. Todas as quatro empresas possuem contratos comerciais, porém, apenas as empresas C e E apresentaram métodos normatizados.

Em relação aos processos aos processos logísticos, as empresas C, E e I têm destacados nestes recursos as condições de valor e raridade, assegurando-lhes vantagem competitiva temporária junto a determinados clientes. As empresas C e E demonstraram possuir processos logísticos de coleta e entrega estruturados e padronizados, cuja exploração traduz-se em

diferencial competitivo para elas. No caso da empresa I o diferencial dos processos logísticos está na modelagem de roteirização das entregas nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, a qual possibilita atendimento com prazos de entrega inferiores aos dos concorrentes. Neste contexto, também foi destacado pelas empresas E e I aspectos relacionados a pessoas, como a capacidade técnica das equipes e o baixo *turnover*.



Quadro 25 – Modelo VRIO (Quadro Geral)

RECURSO	EMPRESA								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Instalações</b>	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Temporária
<b>Equipamentos</b>	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva
<b>Recursos Financeiros</b>	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva
<b>Marcas Registradas</b>	Vantagem Competitiva Sustentável	-	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Temporária
<b>Patentes</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Direitos Autorais</b>		-	-		-	-	-	-	-
<b>Contratos Comerciais</b>	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva
<b>Sistemas de Informação</b>	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária
<b>Processos Logísticos</b>	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem Competitiva Temporária
<b>Métodos Normatizados</b>	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	Paridade Competitiva	-	Paridade Competitiva	-

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento da contribuição dos recursos organizacionais para a estratégia das empresas estabelece um conjunto amplo de perspectivas a serem estudadas. Da mesma forma, a abrangência do segmento logístico em suas inúmeras segmentações também proporciona distintas possibilidades no campo de pesquisa acadêmica.

Mediante este cenário, esta pesquisa identificou os recursos tangíveis e intangíveis das empresas de Transporte Rodoviário de Cargas de Caxias do Sul elencadas no estudo, verificando a forma como os recursos são explorados e empregados por estas empresas em suas estratégias de negócio.

Amparado na revisão da literatura e em pesquisas desenvolvidas anteriormente sobre o tema da RBV, identificou-se que a contribuição dos recursos organizacionais para a estratégia dos PSLs, até onde se tem conhecimento, não foi proposta em nenhum outro trabalho acadêmico, o que é apresentado neste estudo.

A partir dos resultados dispostos no estudo, é possível discorrer sobre as implicações e contribuições da pesquisa no âmbito da teoria e da prática organizacional, além das limitações do estudo e desenvolvimento de pesquisas futuras, os quais são apresentados na sequência.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA

De acordo com a identificação dos recursos tangíveis e intangíveis associados ao mercado de atuação das empresas pesquisadas constatou-se que há uma uniformidade entre as empresas, em sua maioria focadas no transporte de cargas fracionadas e completas, sendo que apenas a empresa I atua também no transporte de carga considerado especial. Entretanto, embora os recursos sejam similares às empresas, a diferenciação ocorre na forma como os recursos são empregados e explorados por estas empresas.

No que se refere às instalações, observou-se que as grandes e médias empresas e somente uma das pequenas, a empresa I, tem neste recurso um diferencial competitivo. A caracterização deste recurso como valioso decorre do montante de capital investido, associado à adequação às operações da empresa e à condição de desoneração de custos de locação. É possível destacar também que poucos concorrentes detém este recurso, desta forma confirma-se a premissa descrita por Barney e Hesterly (2011) de que é possível obter vantagem competitiva quando um pequeno número de empresas possui um recurso específico dentro de um determinado setor.

No caso da empresa H, além do valor e raridade foi também identificado o atributo da difícil imitação do recurso, em virtude da localização privilegiada das instalações, proporcionando capacidade diferenciada no atendimento aos clientes e maior dificuldade de imitação por parte dos concorrentes, reforçando a questão dos ativos estratégicos descrita por Amit e Schoemaker (1993), os quais seriam difíceis de imitar, escassos e apropriáveis à empresa que os detivessem.

Em relação aos equipamentos, mais particularmente, os caminhões, constatou-se que a proporção entre o uso de veículos próprios e terceirizados não é uniforme entre as empresas, sendo verificados critérios distintos na definição da política de utilização de maior ou menor contingente de veículos próprios, vinculados não só à estratégia das empresas mas também à cultura organizacional, conforme relatado por Collis e Montgomery (1995), ao afirmarem que as empresas não são iguais umas às outras, pois, suas experiências são únicas, da mesma forma que seus ativos, habilidades e cultura organizacional, e por Wernerfelt (1984) ao descrever que o desempenho superior pode ser obtido pela implantação de estratégia de criação de valor que não seja utilizada de modo simultâneo por outro concorrente.

Os recursos intangíveis podem ser compreendidos como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas, confirmando os apontamentos do estudo de Hall (1992) e Mellewigt e Nothnagel (2008), segundo os quais a vantagem competitiva é obtida principalmente em virtude dos ativos intangíveis, da mesma forma que os estudos relativos à RBV têm sido direcionados predominantemente sobre estes em detrimento dos tangíveis.

No conjunto dos recursos intangíveis destaca-se a marca registrada, considerada nas empresas A, D, F e H como uma força e competência distintiva sustentável.

Os sistemas de informação demonstram-se mais estruturados e melhor explorados pelas empresas C, F e I. A vantagem na exploração deste recurso é atribuída pelas empresas tanto pela questão de maior controle sobre os processos, operações e ativos, quanto pelo valor atribuído a este nas relações e trocas de informações com os clientes. Tal aspecto reforça a afirmação de Brekalo, Albers e Delfmann (2013) de que o desempenho da atividade logística é altamente dependente do grau e qualidade de dados e do fluxo de informações entre cliente e PSL.

Ainda no âmbito dos recursos intangíveis, constatou-se que os processos logísticos, principalmente relacionados à coleta e entrega de mercadorias têm um papel de destaque nas empresas de grande, médio e pequeno porte, ainda que a vantagem competitiva sustentável concentre-se nas empresas de grande e médio porte, D, H e F, respectivamente. Este fenômeno é produzido por diferentes circunstâncias. Uma delas diz respeito à modelagem e exploração

dos processos logísticos de coleta e entrega com foco na redução dos prazos de entrega, observados nas empresas B, D, E e I, cuja relevância é também destacada por Liu e Lyons (2011) os quais relatam em seu estudo que a entrega no prazo é o item de desempenho operacional mais importante dos PSLs na visão dos clientes. Em outra situação, podemos visualizar as empresas C e F, nas quais os processos logísticos são destacados de forma ampla e diretamente relacionados ao sistema de informações devidamente estruturado e à padronização das operações, caracterizando o uso de um dos mecanismos que dificultam a substituição ou imitação de um recurso, a interconexão entre diferentes ativos acumulados, conforme descrito por Dierickx e Cool (1989).

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento deste estudo possibilitou identificar os recursos organizacionais pertencentes aos PSLs e sua contribuição para a estratégia destas empresas. Com base nos resultados obtidos, entende-se que a percepção de formulação de estratégias por parte dos gestores de empresas de logística, amparados na avaliação dos recursos de suas organizações pode contribuir para visualização de novas possibilidades de obter vantagem competitiva a partir da identificação e exploração de recursos valiosos que até então não eram utilizados, ou ainda extinguir o uso dos que não possuam valor.

Em relação aos investimentos na aquisição de equipamentos, o estudo direciona os gestores a avaliar de forma criteriosa a política de renovação de frota de caminhões, considerando, entre outros, a elasticidade de demanda no setor de transportes, o segmento de atuação, perfil dos clientes, custo de manutenção, de depreciação e preço de revenda, este componente tem relação direta e expressiva com os recursos financeiros de organização, tanto no aspecto de imobilização do capital quanto no custo do serviço prestado. Cabe também, paralelamente neste contexto, dimensionar a utilização de terceiros, como forma de redução de custo fixo e melhor gerenciamento das oscilações de demanda.

Outro fator que pode contribuir em termos de estratégia para os gestores e suas empresas é a exploração dos sistemas de informação, pois o estudo apontou que ainda é um recurso, embora valioso, pouco utilizado nas empresas em que é explorado de forma mais abrangente, onde é obtida vantagem competitiva tanto em virtude da melhoria na fidelização de clientes que compartilham ou tem acesso às informações disponibilizadas quanto no fornecimento de dados que possibilitem aprimorar os processos internos e as estratégias a serem implementadas.

A observação criteriosa dos recursos intangíveis também deve ser considerada pelos gestores, pois, a relevância e o potencial de geração de vantagem competitiva destes recursos foi ratificada no estudo, sabendo-se ainda que se trata de ativos de difícil mensuração, cujo valor nem sempre é explícito e em determinadas circunstâncias é derivado da interação com outros recursos. Neste panorama, cabe ressaltar a relevância da marca em termos de força competitiva distintiva sustentável, o que, portanto, direciona a gestão a buscar mecanismos de fortalecimento e propagação deste recurso. De igual forma, o gerenciamento dos processos logísticos é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, pois, quando estruturados de forma padronizada, corretamente dimensionados e alinhados com as demandas e expectativas dos clientes, transformam-se em recursos diferenciados em termos de estratégia.

Sob o âmbito das práticas gerenciais, este estudo possibilitou um entendimento mais amplo sobre a visão estratégica da prestação de serviços logísticos, em sua interação com a RBV, proporcionando aos gestores dos PSLs melhores condições de compreender e avaliar os recursos organizacionais, de modo que possam contribuir ao máximo para a estratégia competitiva de suas empresas.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora o estudo tenha contemplado um conjunto de recursos intangíveis, não foi abordada a questão das competências organizacionais dinâmicas e estáticas, pois, trata-se de habilidades dependentes de pessoas, as quais não constavam no escopo da pesquisa, conforme descrito no capítulo Referencial Teórico da Pesquisa.

Pelo fato da pesquisa tratar-se de um estudo multicase, entende-se que os resultados apresentados não podem ser estendidos a todos os PSLs de Caxias do Sul.

Outra limitação do estudo diz respeito ao fato das entrevistas e questionários terem sido aplicados a um único respondente de cada empresa, ainda que conhecedor das estratégias da organização, podem as informações apresentadas estarem ligadas à visão estratégica deste entrevistado.

### 5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

A realização deste estudo oportunizou também identificar pontos de ampliação do escopo de pesquisa desenvolvido e que podem contribuir para a elaboração de estudos futuros,

fomentando novas implicações teóricas e práticas relacionadas à RBV, tanto no campo da logística como em outros setores.

Primeiramente, pode-se abranger a pesquisa em termos geográficos, buscando verificar através de um panorama mais amplo, novos elementos e fundamentos para a compreensão a respeito da contribuição dos recursos organizacionais para a estratégia não só dos PSLs, como também para empresas de outros segmentos.

É oportuno considerar também, a possibilidade de desdobramento e análise detalhada dos processos logísticos, tendo em vista seu potencial em termos de vantagem competitiva, destacado neste estudo, e à multiplicidade de variáveis contempladas em seu conjunto, o que pode contribuir para o entendimento das variáveis que agregam valor a este recurso. Da mesma forma, pode ser explorado o aspecto da criação de vantagem competitiva a partir da interconexão dos recursos (DIERICKX; COOL, 1989), ou ainda destes, com as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

## REFERÊNCIAS

- ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.
- AGUEZZOUL, A. Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. **Omega**, v. 49, p. 69-78, 2014.
- AMIT, R; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSÉN, J. Strategic resources and firm performance. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.
- ANDERSON, E. J. et al. What drives the choice of a third-party logistics provider? **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 2, p. 97-115, 2011.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTT. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br>>. Acesso em: 02 fev. 2015.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Bookman: Porto Alegre, 2002, p. 40-51.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99–120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656- 665, Jul. 1986b.
- \_\_\_\_\_.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- \_\_\_\_\_.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory revitalization or decline?.**Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- \_\_\_\_\_.; Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986a.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BREKALO, L.; ALBERS, S.; DELFMANN, W. Logistics alliance management capabilities: where are they? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 7, p. 529-543, 2013.

CARMELI, A.; TISHLER, A. Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. **Managerial and decision economics**, v. 25, n. 6-7, p. 299-315, 2004.

CHAN, R. Y. K. Does the Natural-Resource-Based View of the Firm Apply in an Emerging Economy? A Survey of Foreign Invested Enterprises in China\*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 3, p. 625-672, 2005.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, n 1, p. 33-48, 1991.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CLULOW, V.; BARRY, C.; GERSTMAN, J. The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 1, p. 19-35, 2007.

CNT. **Confederação Nacional do Transporte**. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n. 4, p.118-128, Jul.1995.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v.7, n.5, p. 477-501, 1996.

CRAIG, J.C.; GRANT, R.M. **Gerenciamento estratégico**. Tradução: João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CSCMP. **Council of Supply Chain Management Professional**. Disponível em: <<https://cscmp.org/>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

DE SAÁ PÉREZ, P.; FALCÓN, J. M. G. The influence of human resource management in savings bank performance. **The Service Industries Journal**, v. 24, n. 2, p. 51-66, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EL SHAFEEY, T.; TROTT, P. Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 122-148, 2014.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 94-104, 2000.

FARJOUN, M. The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in diversification. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 7, p. 611-630, 1998.

FDC. **Fundação Dom Cabral**. Disponível em: <<http://fdc.org.br>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007.

FLEURY, P. F. **Panorama do transporte de cargas no Brasil**. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. F. (Org.). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, p. 237-246, 2013.

\_\_\_\_\_.; RIBEIRO, A. A indústria de provedores de serviços logísticos: conceitos e estrutura. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. F. (Org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, p. 293-301, 2013.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009b.

FORSLUND, H. Performance management in supply chains: logistics service providers' perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 3, p. 296-311, 2012.

FOSS, N. J. Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1413-1428, 2011.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.

GARUD, R.; KUMARASWAMY, A.; KARNØE, P. Path dependence or path creation? **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, p. 760-774, 2010.

GASSMANN, O.; KEUPP, M. M. The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 350-366, 2007.

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

GHEMAWAT, P.; DEL SOL, P. Commitment versus flexibility? **California Management Review**, v. 40, n.4, p. 26-42, 1998.

GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M. C. The road to supply chain agility: an RBV perspective on the role of logistics capabilities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 1, p. 160-179, 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 438-453, 2012.

GODFREY, P. C.; HILL, C. W.L. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 7, p. 519-533, 1995.

GOLDSTONE, J. A. Initial conditions, general laws, path dependence, and explanation in historical sociology 1. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 3, p. 829-845, 1998.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis and cases: text and cases**. John Wiley & Sons, 8.ed. 2013.

\_\_\_\_\_. The resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p.114-135, 1991.

\_\_\_\_\_. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRAWE, S. J.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Knowledge synthesis and innovative logistics processes: Enhancing operational flexibility and performance. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 1, p. 69-80, 2011.

GRECO, M.; CRICELLI, L.; GRIMALDI, M. A strategic management framework of tangible and intangible assets. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 55-66, 2013.

GRØNHAUG, K.; NORDHAUG, O. Strategy and Competence in Firms. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, 1992.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 135-144, 1992.

HART, S. A Natural Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HERTZ, S.; ALFREDSSON, M. Strategic development of third party logistics providers. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 139-149, 2003.

HUM, S. H. A Hayes-Wheelwright framework approach for strategic management of third party logistics services. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 11, n. 2, p. 132-137, 2000.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em 10 mar. 2015.

ILOS. **Instituto de Logística e Supply Chain**. Disponível em: <<http://ilos.com.br>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

JAVIDAN, M. Core Competence: What Does it Mean in Practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p.60-71, 1998.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. The concept of strategy in sociology: a note of dissent. **Sociology**, v. 24, n. 3, p. 475-483, 1990.

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.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic Core Competence through Meta-Learning and Strategic Context. **Journal of Management**, v. 22, n. 4, p.549-569, 1996.

LEUSCHNER, R. et al. Third-Party Logistics: A Meta-Analytic Review and Investigation of its Impact on Performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 21-43, 2014.

LIEB, R.; KENDRICK, S. The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, the 2002 Survey. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 3, n. 2, p. 1-12. 2002.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, p. 418-438, 1982.

LIU, C.; LYONS, A. C. An analysis of third-party logistics performance and service provision. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 47, n. 4, p. 547-570, 2011.

LIU, X. et al. Sources of competitiveness for logistics service providers: a UK industry perspective. **Logistics Research**, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2010.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393-402, 2007.

LOCKETT, A.; O'SHEA, R. P.; WRIGHT, M. The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt 1. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1125-1141, 2008.

\_\_\_\_\_.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.

MACHADO, R. **Recursos estratégicos: estudo multicase de empresas vinícolas da serra gaúcha**. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

MANUJ, I.; OMAR, A.; YAZDANPARAST, A. The Quest for Competitive Advantage in Global Supply Chains. **Transportation Journal**, v. 52, n. 4, p. 463-492, 2013.

MARSHALL, C.;ROSSMAN,G.B. **Designing Qualitative Research**. 4.ed. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 2006.

MELLAT-PARAST, M.; SPILLAN, J. E. Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. **The International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 2, p. 289-314, 2014.

- MELLEWIGT, T.; NOTHNAGEL, K. **Empirical research within resource-based theory: A meta-analysis of the central propositions.** Springer Science & Business Media, 2008.
- MENGUC, B.; OZANNE, L. K. Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 430-438, 2005.
- MENTZER, J. T.; MIN, S.; MICHELLE BOBBITT, L. Toward a unified theory of logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 8, p. 606-627, 2004.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v.23, n. 2, 2003.
- MIN, H. Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users. **Logistics Research**, v. 6, n. 4, p. 133-144, 2013.
- MINTZERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases.** Englewood: Prentice-Hall,1992.
- NEWBERT, S. L. Assessing performance measurement in RBV research. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 3, p. 265-283, 2014.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- NUSDEO, F. **Curso de economia: introdução ao direito econômico.** 5.ed. São Paulo: RT, 2008.
- OLAVARRIETA, S.; ELLINGER, A. E. Resource-based theory and strategic logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 9/10, p. 559-587, 1997.
- PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v. 14, p. 179 – 188, 1993.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- POLLITTE, W. A.; MILLER, J. C.; YAPRAK, A. Returns to US firms from strategic alliances in China: A knowledge-based view. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 144-148, 2015.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p.79-91, 1990.

PRAJOGO, D.; OLHAGER, J. Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 1, p. 514-522, 2012.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.15, n.1, p. 88-102, 1990.

RICARDO D. **Principles of Political Economy and Taxation.** London: J. Murray, 1817.

RICHEY, R. G.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance. **Journal of Business Logistics**, v. 28, n. 1, p. 195-228, 2007.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional.** 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

ROTHMANN, W.; KOCH, J. Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 83, p. 66-83, 2014.

RUMELT, R. P. **Good strategy bad strategy: The difference and why it matters.** Random House LLC, 2012.

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

SACHAN, A.; DATTA, S. Review of supply chain management and logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 9, p. 664-705, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.

SCHOENECKER, T. S.; COOPER, C. The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 12, p. 1127-1143, 1998.

SCHRIBER, S.; LÖWSTEDT, J. Tangible resources and the development of organizational capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 54-68, 2014.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. Third party logistics: a literature review and research agenda. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 1, p. 125-150, 2007.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Perspective**. Harper & Row: New York, NY, 1957.

SIDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational path dependence: Opening the black box. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689-709, 2009.

SIMECS – **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br/empresas/resultados-economicos>>. Acesso em: 04 dez. 2014.

SIMONIN, B. L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 7, p. 595-623, 1999.

SJÖSTEDT, L. Logistics trends and their impact on European combined transport-services, traffic and industrial organisation. **Logistics Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 25-36, 2003.

SKJOETT-LARSEN, T. Third party logistics-from an interorganizational point of view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 2, p. 112-127, 2000.

SOINIO, J.; TANSKANEN, K.; FINNE, M. How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v. 23, n. 1, p. 31-49, 2012.

STEENKAMP, N.; KASHYAP, V. Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 3, p. 368-390, 2010.

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

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. 12.ed. Boston, US: McGraw-Hill, 2001.

TIBBEN-LEMBKE, R. S.; ROGERS, D. S. Real options: applications to logistics and transportation. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 4, p. 252-270, 2006.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v.11, n. 5, p. 124-147, 2014.

VERGNE, J.P.; DURAND, R. The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, methodological implications. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.4, p. 736-759, 2010.

WAN, W.P. et al. Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, 2011.

WANKE, P. F. **Estratégia logística em empresas brasileiras: um enfoque em produtos acabados**. São Paulo: Atlas, 2010.

WARNIER, V.; WEPPE, X.; LECOCQ, X. Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1359-1379, 2013.

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

WORLD BANK. **Banco Mundial**. Disponível em: <<http://worldbank.org>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – MATRIZ DE RECURSOS

MERCADO DE ATUAÇÃO	RECURSOS TANGÍVEIS			RECURSOS INTANGÍVEIS						
	Instalações	Equipamentos	Recursos Financeiros	Marcas Registradas	Patentes	Direitos Autorais	Contratos Comerciais	Sistemas de Informação	Processos Logísticos	Métodos Normalizados
Transporte de Carga Completa										
Transporte de Carga Fracionada										
Transporte de Carga Especial										
Armazenagem										
Unitização										
Embalagem										
Serviços Especiais										

Fonte: Adaptado de Machado (2012)

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
<p>Informações Gerais e Dados da empresa</p>	<p>1. Identificar a Empresa;</p> <p>2. Contextualizar a empresa na pesquisa;</p> <p>3. Especificar o informante-chave.</p>	<p>1. Razão Social;</p> <p>2. Ano de fundação;</p> <p>3. Faixa de Faturamento mensal da empresa;</p> <p>- Até R\$ R\$ 100 mil  - De R\$ 100 mil a R\$ 1milhão  -Acima de R\$1milhão</p> <p>4. Tipo/Composição do Capital;</p> <p>5. Volume movimentado em ton ou m<sup>3</sup>;</p> <p>6. Número de funcionários;</p> <p>- De 20 a 99  - De 1000 a 499  - Acima de 500</p> <p>7. Atuação no mercado interno. Quais estados?</p> <p>8. Atuação no mercado externo. Quais países?</p> <p>9. Entrevistado/Cargo;</p> <p>10. Explique por que o assunto abordado nesta pesquisa desperta interesse na empresa?</p>

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
Recursos Tangíveis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar;</li> <li>2. Avaliar o valor;</li> <li>3. Avaliar a importância/ desempenho;</li> <li>4. Avaliar a sustentabilidade;</li> <li>5. Analisar formas de desenvolvimento;</li> <li>6. Analisar formas de gestão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais recursos tangíveis podem ser identificados na empresa?</li> <li>2. Destes recursos, quais podem ser considerados estratégicos para a empresa?</li> <li>3. Como se dá a percepção da importância estratégica do recurso?</li> <li>4. Estes recursos considerados estratégicos são mensurados? Como?</li> <li>5. Como é avaliada sua importância/desempenho?</li> <li>6. Estes recursos são desenvolvidos? Existe investimento? Como? Quais?</li> <li>7. Você considera que existe a ameaça de substitutos para seus recursos considerados estratégicos? Caso sim, quais? Caso não, por quê?</li> <li>8. O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?</li> <li>9. A empresa busca novas tecnologias ou inovações? Caso sim, como? Caso não, por quê?</li> </ol>

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
Recursos Intangíveis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar;</li> <li>2. Avaliar o valor;</li> <li>3. Avaliar a importância/desempenho;</li> <li>4. Avaliar a sustentabilidade;</li> <li>5. Analisar formas de desenvolvimento;</li> <li>6. Analisar formas de gestão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais recursos inatingíveis podem ser identificados na empresa?</li> <li>2. Destes recursos, quais podem ser considerados estratégicos para a empresa?</li> <li>3. Como se dá a percepção da importância estratégica do recurso?</li> <li>4. Estes recursos considerados estratégicos são mensurados? Como?</li> <li>5. Como é avaliada sua importância/desempenho?</li> <li>6. Estes recursos são desenvolvidos? Existe investimento? Como? Quais?</li> <li>7. Você considera que existe a ameaça de substitutos para seus recursos considerados estratégicos? Caso sim, quais? Caso não, por quê?</li> <li>8. O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?</li> <li>9. A empresa possui uma marca consolidada e conhecida no mercado? Como isto é mensurado?</li> <li>10. A empresa busca novas tecnologias ou inovações? Caso sim, como? Caso não, por quê?</li> </ol>

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
Estratégia Competitiva	1. Identificar.	<p>1. Descreva o conjunto de atividades empresariais a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar os serviços (cadeia de valor).</p> <p>2. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa? Por quê?</p> <p>3. No seu entendimento quais as vantagens que sua empresa tem sobre os concorrentes no mercado interno?</p> <p>4. No seu entendimento quais as vantagens que sua empresa tem sobre os concorrentes no mercado externo?</p> <p>5. Como a concorrência vê a sua empresa?</p> <p>6. Como sua empresa utiliza os recursos estratégicos para aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça?</p> <p>7. Sua empresa consegue identificar os recursos estratégicos das empresas concorrentes? Caso sim, de que forma? Caso não, isto pode trazer algum prejuízo?</p> <p>8. Os recursos estratégicos de sua empresa são exclusivos ou são explorados por outras empresas concorrentes?</p> <p>9. As empresas sem estes recursos, o que podem fazer?</p>

Fonte: Adaptado de Machado (2012).