

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

DIVERSIFICATION STRATEGY THROUGH THE RESOURCE-BASED VIEW: A CASE STUDY IN A FOOD INDUSTRY

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE ACUERDO CON LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS

Paulo Guilherme de França Alcantara

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Endereço: Jardim Universitário, s/n, Castelo Branco, CEP: 58051-900. João Pessoa, PB, Brasil. Telefone: (83) 98884-2303. E-mail: paulogfa@hotmail.com

Danilo Felipe Silva de Lima

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Endereço: Jardim Universitário, s/n, Castelo Branco, CEP: 58051-900. João Pessoa, PB, Brasil. Telefone: (83) 98871-1636. E-mail: danilo.fslima@gmail.com

Paula Izabela Felinto da Costa Cardoso

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Endereço: Jardim Universitário, s/n, Castelo Branco, CEP: 58051-900. João Pessoa, PB, Brasil. Telefone: (83) 98801-8820. E-mail: paulafelinto@oi.com.br

Claudia Fabiana Gohr

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Endereço: Jardim Universitário, s/n, Castelo Branco, CEP: 58051-900. João Pessoa, PB, Brasil.

Telefone: (83) 3512-9471. E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

Artigo recebido em 05/10/2015. Revisado por pares em 12/11/2015. Reformulado em 14/12/2015. Recomendado para publicação em 18/11/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o processo de mudança estratégica em uma empresa, que a levou a adotar a estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos, por meio de um estudo de caso longitudinal em uma empresa que atua no setor de alimentos. Os recursos *know-how* dos funcionários, nível de reputação, conhecimento do negócio, investimento em gestão integrada da qualidade e do conhecimento, treinamentos; e as capacidades melhoria contínua e de inovação contribuem diretamente para a implementação da estratégia de diversificação e para a vantagem competitiva da organização, exceto investimento em gestão do conhecimento e treinamentos.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva; Estratégia de Diversificação.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the strategic change process in a company that led it to adopt diversification strategy according to the resource-based view through a case study in a company engaged in the food sector. The resources: employee's know-how, reputation, business knowledge, investment in integrated quality management and knowledge, training; and the capabilities continuous improvement and capacity for innovation contribute directly to the implementation of diversification strategy and the competitive advantage of the organization, except investment in knowledge management and training.

Keywords: Resource-Based View; Competitive Advantage; Diversification Strategy.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el proceso de cambio estratégico en una empresa que ha he llevado a adoptar la estrategia de diversificación de acuerdo con la visión basada en recursos por medio de un estudio de caso longitudinal en una empresa que actúa en el sector de alimentos. Los recursos *know-how* de los empleados, nivel de reputación, conocimiento del negocio, inversión en gestión integrada de calidad y del conocimiento, entrenamientos y también las capacidades mejora continua y de innovación contribuyen directamente para la implementación de la estrategia de diversificación y para la ventaja competitiva de la organización, excepto inversión en gestión del conocimiento y entrenamientos.

Palabras-clave: Visión Basada en Recursos; Ventaja Competitiva; Estrategia de Diversificación.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças dinâmicas e constantes do mercado levam muitas empresas a adotarem medidas e repensarem suas estratégias para poderem se adaptar melhor às novas exigências de seus clientes, acionistas e fornecedores. Dentro desse contexto, muitas delas estão sendo influenciadas a mudar a forma como atuam no mercado. Essas mudanças envolvem uma profunda análise interna da organização com o objetivo de promover o uso inteligente de seus recursos e o desenvolvimento de competências, antes não explorados, para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

A estratégia de diversificação do negócio surge como alternativa para as empresas alcançarem novos mercados, desenvolvendo novos produtos que podem compartilhar processos e recursos similares. Por meio das economias de escopo que podem ser geradas pela estratégia de diversificação, as empresas usam suas capacidades e recursos desenvolvidos ao longo dos anos para oferecer produtos diversificados ao mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Alguns pesquisadores têm dedicado atenção para explicar de que forma os recursos e capacidades da empresa podem contribuir para a estratégia e para a vantagem competitiva (LAU; NGO; YIU, 2010; SERRA *et al.*, 2012; GALLAS; VARGAS; LENZI, 2015). Analisando a literatura é possível verificar que a Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe explicar como e porque uma análise interna, especialmente de recursos e capacidades, é tão importante para as empresas (WERNERFELT, 1884; BARNEY, 1991; LIN; WU, 2014). As condições únicas de cada empresa no desenvolvimento e exploração de seus recursos e capacidades podem gerar fontes de vantagem competitivas e, se exploradas pela organização, podem levar à vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Especificamente quando aplicada para a análise dos motivos que levaram as empresas a diversificarem suas atividades, a VBR tem sido utilizada como pano de fundo (NG, 2007; ANDREU; CLAVER; QUER, 2009; WAN *et al.*, 2011; SPECKBACHER; NEUMANN; HOFFMANN, 2015). Andreu, Claver e Quer (2009), por exemplo, concluíram que os recursos intangíveis associam-se mais com a estratégia de diversificação relacionada, comparativamente aos recursos tangíveis. Assim, a VBR pode ser considerada uma teoria

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

promissora para explicar o sucesso da estratégia de diversificação, sendo conceituada como uma das questões mais importantes dentro do contexto de gerenciamento estratégico (WAN *et al.*, 2011).

Recentemente, muitos autores têm dedicado atenção à estratégia de diversificação corporativa. No entanto, grande parte das pesquisas tem sido direcionada para saber o impacto dessa estratégia no desempenho econômico das firmas por meio de *surveys* (LIU; HSU, 2011; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; FANG *et al.*, 2007; SINGH; NEJADMALAYERI; MATHUR, 2007).

Procurando contribuir para a literatura e considerando a visão baseada em recursos, esta pesquisa, baseada em uma análise empírica longitudinal, tem como objetivo analisar o processo de mudança estratégica em uma empresa, que a levou a adotar a estratégia de diversificação. Especificamente, pretende-se identificar os recursos e capacidades da empresa e verificar se estes estão contribuindo para a implementação da estratégia selecionada.

A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua no setor de alimentos, localizada em Cabedelo, estado da Paraíba. A São Braz é líder regional de *marketshare* no mercado de milho e café, e atua há mais de 65 anos. Nas últimas décadas, a empresa passou por um processo mudança de estratégia pela qual buscou, por meio da diversificação de seus produtos, alcançar novos mercados.

A estratégia de diversificação geralmente envolve a análise dos recursos e capacidades existentes em uma empresa, pois, muitas vezes, é necessário melhorá-los ou até mesmo desenvolver novos. Desta forma, a VBR torna-se uma teoria apropriada para explicar a estratégia de diversificação na empresa estudada. Assim, o desenvolvimento deste trabalho é importante para a organização, pois será possível identificar recursos e capacidades que estão auxiliando na implementação da estratégia, ou que precisam ser melhorados. Também serão identificados os eventos estratégicos de forma a reconhecer o que a empresa aprendeu ao longo do tempo. Tal atividade poderá auxiliar os gestores em suas decisões futuras, a partir do conhecimento do que foi desenvolvido pela empresa nos últimos anos.

Para o alcance do objetivo, o trabalho está estruturado em 7 seções, sendo a primeira esta introdução. Nas seções 2 e 3 são apresentados os aspectos teóricos que deram suporte para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Na quarta seção são descritos os procedimentos metodológicos. Na seção 5 é apresentada uma breve caracterização da empresa, destacando alguns acontecimentos ao longo de sua história. Por fim, a seção 6 analisam os resultados obtidos. Ao final, apresentam-se as discussões adicionais e as considerações finais da pesquisa.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos pode ser vista como um *inside-out* para o processo de formulação da estratégia, pois considera um olhar para os recursos e capacidades que a empresa possui (GRANT, 1991). O desenvolvimento de tais recursos e capacidades é influenciado pelos níveis de aprendizado, investimentos, estoque de ativos e atividades de desenvolvimento da empresa (PETERAF, 1993).

Assim, a visão baseada em recursos, segundo Crook *et al.* (2008), Newbert (2008) e Sant'ana, Machado e Toledo Filho (2013) é uma teoria econômica que defende que o desempenho da organização é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam. Pelo ponto de vista da VBR, o principal fator que determina a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma empresa é a forma que ela utiliza seus recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

De acordo Barney (1991), os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros, que são controlados por ela e permitem à empresa implantar estratégias que melhorem sua eficiência.

Na literatura há várias maneiras de categorizar os recursos da firma. No entanto, o trabalho adota a classificação e os conceitos de Barney e Hesterly (2011), que agrupam os recursos em quatro categorias: recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Recursos físicos envolvem a tecnologia física utilizada, a planta, o equipamento da empresa, a sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Recursos humanos englobam

treinamento, experiência, análise, inteligência, relacionamentos e percepção individual de gestores e trabalhadores da empresa. Recursos organizacionais são constituídos da estrutura da empresa, seu planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, as relações informais entre os grupos de dentro da empresa e entre a empresa e o seu ambiente. Por último, os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses recursos financeiros incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Lucros retidos ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio, também são considerados como importante recurso financeiro.

Os recursos ainda podem ser considerados, de acordo com Barney e Hesterly (2011), como tangíveis (máquinas, instalações) e intangíveis (conhecimento organizacional e relações externas). Espino-Rodriguez e Padrón-Robaina (2006) afirmam que os recursos intangíveis, quando baseados no conhecimento tácito, terão maior valor para a empresa se forem desenvolvidos internamente, ao invés de serem adquiridos fora da organização.

Já uma capacidade é definida como a habilidade de uma empresa em utilizar os seus recursos para alcançar um resultado almejado (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que as capacidades são *ativos invisíveis*, ou seja, recursos e processos organizacionais desenvolvidos ao longo do tempo que não podem ser facilmente comprados. Para os autores, o termo *capacidades dinâmicas* refere-se à habilidade que uma firma tem de se renovar levando em consideração um ambiente de mudanças, modificando seus recursos. Assim, de acordo com Danneels (2010), o termo *dinâmico* refere-se à renovação dos recursos e competências, tendo em vista as mudanças do ambiente.

Existem algumas questões-chave acerca da VBR. Por exemplo, Gagnon (1999) afirma que ela pode ajudar as operações a alcançar estratégia de liderança em custos, ao garantir que os recursos, capacidades e competências da empresa sejam corretamente utilizados como armas competitivas. Assim, a VBR oferece várias lições sobre a gestão dos recursos em ambientes de hipercompetitividade, ao fornecer regras claras para o desenvolvimento, proteção e alavancagem dos recursos de forma dinâmica (GAGNON,

1999). Além disso, a perspectiva pode auxiliar a estratégia de operações na melhor integração das fontes de vantagem estratégica.

Outras contribuições para entendimento das fontes das vantagens competitivas são as competências essenciais. Elas são definidas como o aprendizado coletivo sobre a coordenação das diferentes habilidades de produção e integração com as tecnologias (Competência = Tecnologia + Processos de governança + Aprendizado coletivo) (PRAHALAD, HAMEL; 1998). Além disso, para uma competência ser considerada essencial, ela deve seguir três princípios: criar acesso potencial para uma ampla variedade de mercados; promover significativa contribuição ao valor percebido pelos clientes; ser de difícil duplicação por parte dos concorrentes (PRAHALAD, HAMEL; 1998).

Conforme mencionado por Barney (1991), uma empresa possui vantagem competitiva quando ela implanta uma estratégia de geração de valor que não esteja sendo implantada por algum concorrente. Ainda mais, uma empresa possui vantagem competitiva considerada sustentável quando outras empresas não são capazes de reproduzir os benefícios dessa estratégia. Logo, o que torna uma vantagem competitiva sustentável é a incapacidade dos concorrentes alcançarem o mesmo nível da estratégia adotada pela organização.

Pela VBR, para que a empresa possua potencial de vantagem competitiva sustentável, seus recursos devem apresentar quatro características: ser valioso (V), ser raro (R), ser difícil de imitar (I) e ser explorado de maneira eficiente pela organização (O), caracterizando um modelo que Barney e Hesterly (2011) denominaram de VRIO. Assim, um recurso é considerado valioso se permitir à organização explorar as oportunidades e conter ameaças no ambiente (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; MCIVOR, 2009). É raro quando um pequeno número de concorrentes ou nenhum concorrente possuem tal recurso. Porém, não é fácil definir o quão raro um recurso valioso deve ser para ter o potencial de gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Para Espino-Rodriguez e Padrón-Robaina (2006), a escassez é encontrada em uma combinação de recursos e capacidades idiossincráticos, além da singularidade dessa combinação, a qual é desenvolvida continuamente pela firma.

Para ser difícil de imitar, Dierickx e Cool (1989) e Barney e Hesterly (2011) sugerem que os recursos da empresa devem atender a, no mínimo, uma das razões: a capacidade da empresa para obter um recurso depende da peculiaridade de suas condições históricas; relação de ambiguidade causal entre os recursos possuídos por uma empresa e os possuídos por uma empresa que detém vantagem competitiva sustentável; o recurso que cria vantagem para uma empresa é socialmente complexo. Em outras palavras, McIvor (2009) afirma que a imitabilidade leva em consideração a facilidade com que os concorrentes reproduzem um recurso valioso e raro de uma organização. Ainda, segundo Barney (1991), recursos que são criados e desenvolvidos dentro das empresas tendem a resistir à imitação, pois eles surgem do conhecimento tácito e são disseminados na firma, tornando-se socialmente complexo.

Os recursos, além de serem valiosos, raros e difíceis de ser reproduzidos pelos concorrentes, precisam ser explorados de forma eficiente pela empresa detentora (NEWBERT, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011; SANT'ANA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2013). Segundo Kretzer e Menezes (2006) e Barney e Hesterly (2011), a organização de uma empresa consiste de sua estrutura formal, de seus processos, de suas regras e seus controles formais e informais.

Dessa forma, os recursos serão estratégicos quando forem valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados da melhor forma pela organização (recursos VRIO). Lin e Wu (2013) expressam que recursos não-VRIO exercem menor influência sobre o desempenho da empresa em relação aos recursos VRIO. O Quadro 1 demonstra como as características do modelo VRIO influenciam na vantagem competitiva de uma empresa.

Montgomery e Hariban (1991) *apud* Peteraf (1993) mostraram que empresas com amplas bases de recursos e capacidades tendem a buscar a estratégia de diversificação. Ao fazerem isso, as empresas tendem a entrar em mercados onde os requisitos de recursos correspondem às suas capacidades de recursos. Além disso, para ampliar o potencial de uma empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável, recursos e capacidades devem ter sinergia (HUESCH, 2013; SPECKBACHER; NEUMANN; HOFFMANN, 2015), aspecto importante

para a adoção da estratégia de diversificação. Considerando o exposto, a próxima seção discute a estratégia de diversificação.

Quadro 1 – Modelo VRIO

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso difícil de imitar?	Recurso é explorado pela firma?	Implicações Competitivas
EMPRESA	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

3 DIVERSIFICAÇÃO CORPORATIVA

Para Barney e Hesterly (2011), a estratégia de diversificação corporativa está associada a uma empresa que opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Essa diversificação pode ser focada no produto (múltiplos setores) e/ou no mercado geográfico (diferentes regiões). Se todos os negócios que uma empresa opera compartilham um número significativo de insumos, tecnologia de produção, canais de distribuição, clientes semelhantes, entre outros, essa estratégia de diversificação corporativa é chamada de relacionada (BARNEY; HESTERLY, 2011). De acordo com os autores, esse termo ocorre porque os gerentes corporativos buscam oportunidades de negócios em novos mercados ou setores somente se tais mercados/setores possuem inúmeros requisitos de recursos e capacidades em comum com o negócio atual da empresa.

De acordo com Espino-Rodriguez e Padrón-Robaina (2006), a diversificação pode ocorrer porque alguns dos recursos da empresa estão sendo subexplorados e, a fim de tirar proveito desses recursos, a empresa começa a buscar novas aplicações em novos mercados

ou novos negócios. Para que uma diversificação corporativa seja economicamente valiosa, deve existir alguma economia de escala valiosa entre os múltiplos negócios em que uma empresa opera (BARNEY; HESTERLY, 2011). Já as economias de escopo explicam porque as empresas tendem a atuar em diferentes mercados e com maior variedade de produtos (ESPINO-RODRIGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2006).

Há economias de escopo em uma empresa quando o valor dos bens e serviços que ela vende aumenta com a função do número de negócios que ela opera (BARNEY; HESTERLY, 2011). Existem várias economias de escopo que podem ser obtidas quando as empresas adotam estratégias de diversificação, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Economia de Escopo

Tipos	Fonte	Características
Operacionais	Atividades compartilhadas	Atividades comuns para os diferentes tipos de negócios podem reduzir os custos de atividades de insumos, atividades de produção, armazenagem e distribuição, vendas e marketing, atendimento e suporte técnico dos revendedores. Atividades compartilhadas podem aumentar a receita dos negócios de empresas diversificadas de duas maneiras: (1) desenvolvimento de produtos e vendas podem permitir que dois ou mais negócios ofereçam <i>pacotes de produtos</i> , que podem ter maior valor que cada produto separadamente; e (2) explorando a forte reputação positiva de alguns negócios de uma empresa em outros de seus negócios.
	Competências essenciais	Ao contrário das atividades compartilhadas, esse vínculo baseia-se em diferentes negócios de uma empresa diversificada, compartilhando recursos menos tangíveis, tais como conhecimento gerencial e técnico, experiência e sabedoria a respeito dos produtos, processos ou mercado.

Financeiras	Alocação de capital interno, redução de risco e obtenção de vantagens fiscais	Deve-se à pequena correlação entre os fluxos de caixa associados aos diferentes negócios. Se um negócio tem um ano ruim e o outro negócio tem um ano melhor, uma empresa que opera em ambos simultaneamente pode ter níveis moderados de desempenho. Uma empresa diversificada pode usar perdas em alguns de seus negócios para compensar os lucros em outros, reduzindo assim sua obrigação fiscal como um todo.
Anticompetitivas	Competição em múltiplos pontos	Ocorre quando as empresas competem simultaneamente em múltiplos mercados. O resultado é facilitar a complacência mútua ou o conluio tácito. Por exemplo: se empresas diversificadas operam e competem nos mesmos negócios, a perda potencial que cada uma dessas empresas pode experimentar em alguns de seus negócios deve ser comparada com o ganho potencial que cada uma poderá obter se explorar vantagens competitivas em outros negócios. Se o valor presente dos ganhos não exceder o valor presente das perdas com retaliação, ambas as empresas evitarão a atividade competitiva.
	Exploração do poder de mercado	Ocorre quando uma empresa que controla (monopólio) um negócio usa parte desses lucros para subsidiar operações em outros de seus negócios. Essas práticas podem assumir diversas formas, incluindo a precificação predatória para definir preços menores do que os custos subsidiados do negócio, objetivando tirar concorrentes do mercado.
Incentivos para diversificação de empregados e <i>stakeholders</i>	Maximização da remuneração da gerência	Isso ocorre especialmente para funcionários da alta gerência e que possuem vínculo de muitos anos. O principal determinante da remuneração da alta gerência não é o desempenho econômico, mas o tamanho da empresa, geralmente medido em vendas. Desta forma, os gerentes que buscam maximizar seus salários devem procurar fazer sua empresa crescer.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

A perspectiva da VBR fornece uma base para que empresas que almejam a diversificação abordem questões-chave na formulação da estratégia, tais como as listadas por Wernerfelt (1984):

(a) Quais recursos atuais da empresa devem guiar a diversificação?

- (b) Que recursos devem ser desenvolvidos por meio da diversificação?
- (c) Em que sequência e em quais mercados a diversificação deve acontecer?
- (d) Que tipos de empresas serão alvos de uma possível aquisição?

Alguns pesquisadores procuraram, ao longo do tempo, explicar o sucesso de estratégia de diversificação por meio da VBR. Por exemplo, Fang *et al.* (2007) examinaram a ligação entre a estratégia de diversificação internacional, os recursos organizacionais relacionados ao conhecimento e o desempenho de empresas japonesas. Para os autores, o sucesso da estratégia de diversificação irá depender da capacidade da firma transferir seu conhecimento para as suas subsidiárias, assim como da habilidade das subsidiárias utilizarem efetivamente esse conhecimento. Já Andreu, Claver e Quer (2009) procuraram verificar, por meio da VBR, se a posição dos recursos das firmas tem influência sobre a decisão de adotar uma estratégia de diversificação relacionada ou não relacionada. Os autores, por meio de um *survey* em 80 empresas espanholas de turismo, concluíram que os recursos intangíveis levam as empresas a adotarem mais a estratégia de diversificação relacionada.

A próxima seção descreve a metodologia utilizada no trabalho, que objetivou responder, dentre outras questões, os itens a e b, propostos anteriormente, no contexto de uma indústria diversificada.

4 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso longitudinal e qualitativo em uma empresa que atua no setor de alimentos no estado da Paraíba. O estudo de caso é relevante quando se deseja estudar em profundidade uma determinada realidade. A essência de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultado (SCHARAM *apud* YIN, 2002).

Considerando que se desejava analisar o processo de mudança da estratégia, era necessário selecionar uma empresa que estivesse passando por este processo, sendo o

principal motivo de seleção da empresa do segmento alimentício em questão. O período de análise contempla os anos de 1938 até 2015 (77 anos), com 4 cortes transversais. O Quadro 3 resume as etapas da metodologia aplicada no estudo.

Quadro 3 – Sintetização da metodologia de pesquisa

Etapas	Como?	Instrumento de coleta de dados
Levantar eventos estratégicos históricos na empresa; Identificar recursos e capacidades	Mapa de eventos estratégicos	Entrevistas semiestruturadas com gestores; Análise documental.
Analisar recursos e capacidades da organização	Classificação de recursos e capacidades de acordo com o modelo VRIO	Entrevistas semiestruturadas com os gestores; Observação direta.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A pesquisada foi realizada no período de agosto a setembro de 2015, onde foram realizadas 3 visitas à planta da empresa. As visitas incluíram o conhecimento dos processos, análise documental e entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de cada área (Produção, Desenvolvimento, Recursos Humanos e Planejamento e Controle da Produção), conforme pode ser observado no Quadro 4. A seleção dos gestores ocorreu em virtude da participação destes nas reuniões com os diretores (que são três no total: um comercial, um administrativo-financeiro e um industrial), além do fácil acesso. Todas as reuniões também são registradas, o que facilitou o acesso à informação necessária para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo na empresa
Entrevistado A	Eng. de Produção Mecânica	Gerente de PCP	9 anos
Entrevistado B	Administração	Gerente de produção	3,5 anos

Entrevistado C	Eng. de Alimentos	Gerente de Desenvolvimento	14 anos
Entrevistado D	Eng. de Produção e Segurança do trabalho	Gerente de RH	5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A partir da análise documental dos processos formais da empresa foi possível coletar informações sobre sua história, aquisições de recursos, desenvolvimentos de capacidades ao longo do tempo, políticas internas, mudanças de posicionamento estratégico, entre outras.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um roteiro composto por 80 questões, por meio do qual se buscou avaliar 17 recursos e 3 capacidades (elencados por um dos gestores entrevistados, que atua na empresa há 14 anos e tem passagem por diversos setores). Cada avaliação de um recurso gerou 4 questões adicionais a respeito do seu valor, raridade, imitabilidade e a estrutura e organização para explorá-lo. Utilizou-se a escala de Likert de 5 pontos para avaliar as respostas dos entrevistados e, a cada rodada de perguntas, as questões fechadas foram complementadas com questões abertas para identificar o porquê da consideração do entrevistado. O processo de entrevistas durou entre 1 hora e 15 minutos e 1 hora e 40 minutos. As entrevistas foram transcritas e sintetizadas em 5 páginas que, em seguida, foram analisadas de acordo com o conteúdo das informações. A análise de conteúdo é uma técnica que permite uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo dos dados coletados e, nesta pesquisa, foram categorizados de acordo com os aspectos do modelo VRIO (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008).

Após a aplicação das entrevistas e da análise documental foi possível elaborar uma linha cronológica dos eventos históricos relacionando às estratégias adotadas, posicionamento estratégico e a criação e o desenvolvimento de recursos e capacidades. As respostas dos entrevistados, a análise documental e as observações dos autores subsidiaram a classificação dos recursos e capacidades existentes de acordo com o modelo VRIO.

5 MUDANÇAS NA EMPRESA, DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E CAPACIDADES

A São Braz está posicionada entre as 6 principais torrefações do país, e com 11 distribuidores de alimentos nas regiões Nordeste e Sudeste, que atendem praticamente todo o território nacional. A marca conta com mais de 200 itens alimentícios produzidos em 12 linhas industriais, estando localizada no município de Cabedelo-PB, atualmente uma das mais modernas unidades fabris da América Latina, em que trabalham cerca de 1500 funcionários. A empresa possui, ainda, uma unidade industrial no município de Itatiba-SP, onde fabrica insumos para diversas outras indústrias de alimentos.

A empresa possui uma completa linha de cafés, com 8 *blends* diferentes (tecnologia de mistura de grãos de diferentes tipos de café), em 16 pesos e tipos de embalagem, para atender as exigências de cada perfil de paladar. A empresa detém tecnologia própria para blendar o café, de acordo com o padrão de cada grão. O processo desenvolvido de blendagem e torra é responsável pela qualidade e acentua o aroma e o sabor da bebida. Na sua história, a São Braz possui diversos marcos importantes.

Assim, a análise considerou toda a história da empresa, ou seja, um período de 77 anos, compreendendo o ano de 1938 até 2015, com 4 cortes transversais, conforme pode ser observado na Figura 1, que apresenta os eventos-chave e os recursos e capacidades desenvolvidos ao longo do tempo.

No ano de 1938 surgiu no cenário industrial paraibano com o nome São Braz, marca que foi adquirida de um concorrente. Em 1939 passou a dedicar-se exclusivamente à produção e comercialização dos produtos de milho oriundos de sua fábrica e ao café que torrava e embalava.

A organização passou por várias mudanças em sua razão social. Em 1951, surgiu a firma José Carlos & Filho. Em 1959, com o crescente desenvolvimento da empresa, motivou-se para a implantação de uma pequena sociedade denominada Indústria e Comércio José Carlos Ltda., que passou a oferecer uma ampla variedade de produtos aos consumidores: Café São Braz, Família, Gramilho, Colorífico e o então Fubá Águia de Ouro.

Em 1974, também ano de profundos acontecimentos no cenário político-social do país, a empresa deixou de ser uma sociedade de cotas limitadas para se tornar uma

sociedade anônima, passando à razão social Indústria e Comércio José Carlos S/A. Neste ínterim, surgiu um novo produto de grande aceitação no mercado - Vitamilho - farinha de milho pré-cozida, que obteve extraordinários resultados de vendas. No ano de 1985, devidamente reconhecida como indústria de alimentos, ocorreu uma nova mudança: a razão social foi alterada para São Braz S/A Indústria e Comércio de Alimentos, com matriz situada no município de Campina Grande.

A empresa passou por um processo de cisão, e produtos como Vitamilho, Coloríficos, Canjiquinha e Farrinha de Arroz, até então fabricados pela empresa, passaram a ser produzidos pela Refinação de Milho Brasil no ano de 1992. Neste período a empresa ficou obrigada contratualmente a não produzir produtos similares por um período de 10 anos. Com a negociação, a empresa investiu em novas instalações, equipamentos, tecnologia e qualificação dos colaboradores, possibilitando a mudança radical da orientação estratégica por meio da estratégia de diversificação (via diversificação de produtos derivados do milho e do café), promovendo, dessa forma, a obtenção de economias de escopo dos tipos operacionais e financeiras.

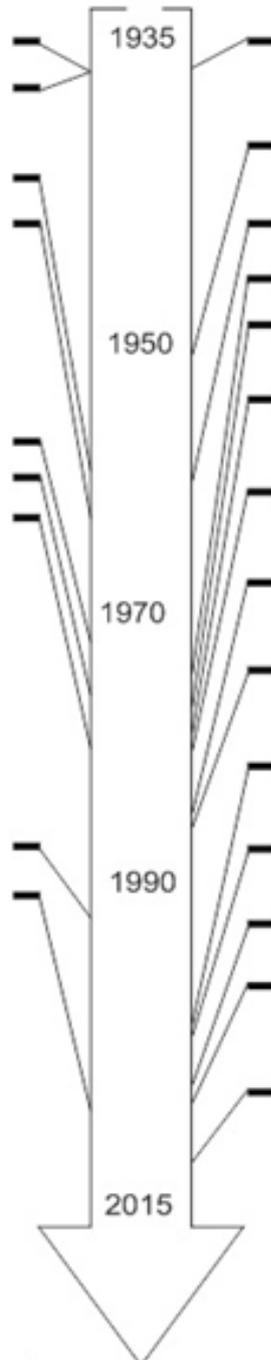
Figura 1 – Acontecimentos históricos e desenvolvimento de recursos e capacidades

Eventos-chave

- 1938 – Compra do Café São Braz
- 1938 – Dedicção exclusiva à produção e comercialização de produtos de milho e café
- 1961 – Instala um depósito de vendas em João Pessoa
- 1964 – Falecimento do patriarca fundador
- 1971 – Instala uma filial em RN
- 1974 – Lançamento do VITAMILHO
- 1979 – Inaugura a unidade de torrefação em Cabedelo-PB
- 1991 - Cisão e Venda da planta em Campina Grande (VITAMILHO)
- 2013 - Venda da linha de Biscoitos

Recursos e Capacidades

- 1938 – O café é torrado e moído, empacotado e pesado manualmente
- 1951 – Aquisição de um torrador de café (Tupan)
- 1959 – Troca dos moinhos de martelo por moinhos de rolo (Itália), semelhantes aos de moer trigo
- 1973 – Conquista do selo de pureza ABIC
- 1974 – Compra de moinhos de rolos laminadores (EUA)
- 1978 – Entrada de um Engenheiro Mecânico como gerente industrial e modernização tecnológica
- 1979 – Compra uma nova tecnologia alemã de extrusão antes aplicada na produção de plásticos
- 1986 – Visita do presidente e gerente industrial da empresa à indústrias alimentícias no Japão
- 1987 – Implementação na empresa de treinamentos especializados na mão-de-obra, criação da Divisão de Treinamento
- 2002 – Aquisição de um novo sistema de torrefação de café, redução de 84% do tempo de torrefação
- 2003 – Inovação da tecnologia de *blend* do café, parceria com UFs. **PPQ** – Programa Paraibano da Qualidade
- 2010 – Aquisição de novos equipamentos (Cabeçote da extrusora Bulher)
- 2013 – Novas instalações da linha do MIX; Linha de batata e linha de tortilhas
- 2014 – Novas instalações da linha de café solúvel, Sachê e vidro. Construção de um novo CD; Esteiras transpostadoras; Ampliação da TI e SAE; Novas instalações para linha de extrusados especiais



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

No Quadro 5, a seguir, podem ser visualizadas as principais mudanças que ocorreram na empresa ao longo de sua atuação no mercado.

Quadro 5 – Mudanças na empresa

Período	Eventos/Mudanças
1935 a 1950	Aquisição da empresa e foco nos segmentos do milho e café.
1951 a 1970	Crescimento interno por meio da expansão da planta e aquisição de equipamentos com maior tecnologia.
1971 a 1990	Foco na gestão da qualidade e modernização de equipamentos.
1991 a 2015	Implantação da estratégia de diversificação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

6 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES

A partir das entrevistas realizadas e da análise dos documentos históricos da empresa foi possível identificar os recursos que, em conjunto ou isoladamente, proporcionam o surgimento de 3 capacidades, conforme se observa no Quadro 6. Verifica-se que grande parte dos recursos que formam as capacidades da empresa são intangíveis.

Considerando as respostas dos gestores durante as entrevistas, foram identificados quais recursos e capacidades da empresa são valiosos, raros, difíceis de imitar e se são explorados pela organização. Desta maneira, a classificação dos recursos foi realizada a partir da percepção dos entrevistados. A avaliação também considerou quais desses recursos e capacidades contribuíram para a mudança estratégica planejada pela empresa a partir do ano de 1991, ou seja, a adoção da estratégia de diversificação, tomando por base as observações dos autores durante as visitas e a análise documental da empresa.

Para chegar aos resultados apresentados no Quadro 7, analisaram-se as respostas dos 4 entrevistados sobre as 80 questões. A partir daí, para se estabelecer uma única resposta, foi realizada a triangulação de dados; em outras palavras, verificou-se a convergência das respostas dos entrevistados através das diferentes abordagens (questões abertas e fechadas e observação direta) para chegar a um consenso. Então, com o intuito de embasar e consolidar as opiniões dos entrevistados, foram realizadas perguntas abertas para confirmar o porquê de suas respostas sobre determinados recursos.

Recursos	Capacidades		
	Qualidade dos produtos em relação à concorrência	Melhoria Contínua	Capacidade de inovação
Localização	-	-	-
Equipamentos possuídos	X	-	-
Respeito ao cliente	-	X	-
Trabalho em equipe	X	X	-
Clima organizacional	-	X	-
Benefícios oferecidos	-	-	-
Treinamentos oferecidos	X	X	-
Incentivos ao crescimento profissional	-	-	-
<i>Know-how</i> dos funcionários	X	-	-
Nível de reputação da empresa entre os clientes	X	-	-
Responsabilidade social	-	-	-
Manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho para as atividades realizadas	-	-	-
Cultura organizacional	-	X	-
Conhecimento do negócio	-	-	X
Investimentos para manter seus equipamentos e toda sua estrutura	X	X	-

Investimento em gestão integrada da qualidade	X	X	-
Investimento em gestão do conhecimento e treinamentos	X	X	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Conforme é possível observar no Quadro 7, os recursos foram classificados, conforme o modelo VRIO, em Desvantagem Competitiva (DC), Paridade Competitiva (PC), Vantagem Competitiva Temporária (VCT) ou Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

Diante dos resultados apresentados no referido Quadro, observa-se que 8 recursos/capacidades dentre os 20 analisados foram considerados estratégicos pelos gestores e promovem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. As capacidades e recursos que se destacaram foram: qualidade dos produtos em relação à concorrência, melhoria contínua, capacidade de inovação, *know-how* dos funcionários, nível de reputação da empresa entre os clientes, conhecimento do negócio, investimentos para manter seus equipamentos e toda a sua estrutura e investimentos em gestão integrada da qualidade.

Quadro 7 – Modelo VRIO aplicado na empresa

Categoria	Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicação Competitiva
Recursos Físicos	Localização	Sim	Não	Não	Sim	PC
	Equipamentos possuídos	Sim	Não	Não	Sim	PC
	Respeito ao cliente	Sim	Não	Não	Sim	PC
Recursos de Capital Humano	Trabalho em equipe	Sim	Não	Não	Sim	PC
	Clima organizacional	Sim	Não	Não	Não	PC
	Benefícios oferecidos	Sim	Não	Não	Não	PC

	Treinamentos oferecidos	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
	Incentivos ao crescimento profissional	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
	Know-how dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Recursos Organizacionais	Nível de reputação da empresa entre os clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
	Responsabilidade social	Não	Não	Não	Não	DC
	Manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho para as atividades realizadas	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
	Cultura organizacional	Sim	Sim	Não	Sim	VCT
	Conhecimento do negócio	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Recursos Financeiros	Investimentos para manter seus equipamentos e toda sua estrutura	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
	Investimento em gestão integrada da qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
	Investimento em gestão do conhecimento e treinamentos	Sim	Não	Não	Sim	PC
Capacidades		Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicação Competitiva
Qualidade dos produtos em relação à concorrência		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Melhoria Contínua		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS
Capacidade de inovação		Sim	Sim	Sim	Sim	VCS

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

De acordo com o Entrevistado D, “a empresa investe muito em profissionais, processos e tecnologia para garantir padronização e qualidade superior de seus produtos em relação aos concorrentes”. Observou-se, durante a sua história, muitos episódios onde se evidencia a busca da empresa pela qualidade e satisfação dos seus clientes. Dentre muitos é possível destacar Premiações, Selos de qualidade e Certificações conquistados pela empresa ao longo do tempo (exemplo: selo ABIC, ISO 9001:2008; Prêmio Paraibano de Qualidade, entre outros).

A capacidade da empresa de oferecer produtos com qualidade em relação à concorrência pode ser associada a outros dois recursos e capacidades caracterizados como estratégicos, segundo o modelo VRIO, que é a melhoria contínua e os investimentos em gestão integrada da qualidade. Os programas de qualidade na empresa surgiram em meados do ano de 1986, quando o proprietário da empresa e o engenheiro chefe visitaram fábricas de alimentos no Japão e vislumbraram a necessidade do desenvolvimento da qualidade na empresa. Influenciados pelo movimento da Qualidade Total na década de 1990, vários programas foram desenvolvidos, nos quais envolveram muitos investimentos e programas de melhorias. Ao longo do tempo esses programas desenvolveram uma cultura organizacional muito forte em relação à qualidade.

Em relação ao *know-how* dos funcionários, que também aparece em evidência, de acordo com a análise feita segundo o modelo VRIO, os entrevistados concordaram que é um recurso extremamente valioso. A empresa investe tanto em profissionais com experiência no mercado quanto no desenvolvimento e capacitação interna. Um exemplo é o do engenheiro mecânico, que entrou na empresa em 1978 e em pouco tempo conseguiu modernizar a fábrica, inovando e experimentando, principalmente em máquinas que eram usadas em outros setores e, percebendo potencial de uso no setor de alimentos, foram compradas e modificadas, trazendo muitos ganhos para a organização. No ano de 1987, a empresa percebeu a importância da mão de obra especializada, e criou a Divisão de Treinamento para ministrar capacitações especializadas.

O conhecimento do negócio foi uma arma essencial para explicar o sucesso da mudança para a estratégia de diversificação. O longo tempo de atuação da empresa, possibilitou diversificar e inovar em um mercado muito familiar a ela, diminuindo os riscos de rejeição de novos produtos. Outro aspecto relacionado é a reputação e a imagem da marca.

O nível de reputação da empresa entre os clientes tem consolidado a imagem da empresa na região. O Entrevistado C afirmou que “a reputação é primordial, pois mostra o quanto a empresa é bem vista perante o mercado, sua marca é muito forte e sólida, difundida na região nordeste há mais de 65 anos”. Este recurso foi desenvolvido ao longo dos anos, onde a empresa manteve o bom relacionamento com os clientes, honrando seus compromissos de mercado. O Entrevistado A reforça dizendo que “a São Braz cultiva e mantém uma reputação extremamente imponente, massificada e diversificada entre os seus clientes nos mais diversos mercados em que atua”.

A Capacidade de Inovação obteve destaque no modelo VRIO e foi fundamental para a execução da estratégia de diversificação. Um dos motivos dessa capacidade ser considerada estratégica, pela maioria dos entrevistados, é o espírito inovador e empreendedor do proprietário da empresa. Ao longo da trajetória no comando, ele tomou várias decisões estratégicas que impulsionaram o sucesso e a aceitação da empresa no mercado como, por exemplo, quando em 1991 ele decidiu vender para o seu concorrente o produto interno de maior sucesso, o Vitamilho. Com os recursos financeiros da transação ele investiu em novas máquinas, mais eficientes e mais flexíveis, conseguindo, assim, diversificar seus produtos a base de milho e do café.

Assim, o investimento em equipamentos e estrutura, ao longo das últimas décadas, suportou essa mudança de estratégia pretendida pela empresa. Os investimentos internos em recursos possibilitou à empresa obter maior flexibilidade de produção. Assim, as novas tecnologias adquiridas proporcionaram redução de *setups*, que viabilizaram a produção de diversos produtos em linhas similares.

Um recurso, no entanto, traz desvantagem competitiva a São Braz: a responsabilidade social. Apesar do Entrevistado B afirmar que a firma auxilia um hospital de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

câncer no Estado de Pernambuco, o consenso dos entrevistados é que a empresa não está organizada para explorar tal recurso. De acordo com o Entrevistado C, a São Braz poderia atuar com responsabilidade social nas redondezas em que está instalada e, aliada à sua reputação, este recurso poderia ser desenvolvido.

Alguns recursos promovem vantagem competitiva temporária por não serem difíceis de imitar, apesar de serem considerados valiosos e raros. Tais recursos são os treinamentos oferecidos, a cultura organizacional, o incentivo ao crescimento profissional e os manuais, fichas técnicas e instruções de trabalho para as atividades. Outros 8 recursos foram considerados pelos entrevistados apenas como valiosos, mas que não são raros nem difíceis de imitar. Estes recursos promovem apenas paridade competitiva.

Analisando os recursos e capacidades elencados juntamente com a história da empresa, é possível concluir que 5 recursos (*know-how* dos funcionários, nível de reputação da empresa entre os clientes, conhecimento do negócio, investimento em gestão integrada da qualidade, investimento em gestão do conhecimento e treinamentos) e 2 capacidades (melhoria contínua e capacidade de inovação) contribuem diretamente para a implementação da estratégia de diversificação da São Braz, conforme pode ser verificado no Quadro 8.

Quadro 8 – Recursos e capacidades que contribuem para a implementação da estratégia de diversificação

Recursos e capacidades que contribuem para a implementação da estratégia de diversificação		Impacto sobre a vantagem competitiva
Recursos	<i>Know-how</i> dos funcionários, nível de reputação da empresa entre os clientes, conhecimento do negócio, investimento em gestão integrada da qualidade	Vantagem competitiva sustentável
	Investimento em gestão do conhecimento e treinamentos	Paridade competitiva
Capacidades	Melhoria contínua e capacidade de inovação	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Destes 7 recursos e capacidades, 6 promovem vantagem competitiva sustentável e 1 proporciona apenas paridade competitiva, sendo este o investimento em gestão do conhecimento e treinamentos. Para desenvolver este recurso, 3 outros podem ser combinados, de modo a auxiliar a disseminação do conhecimento em todos os níveis da empresa. São eles: os treinamentos oferecidos, o *know-how* dos funcionários e o trabalho em equipe.

Por fim, foi possível constatar a necessidade de um recurso que precisa ser desenvolvido pela empresa para sustentar a estratégia desenvolvida pela São Braz: a Pesquisa e Desenvolvimento. Para isso, há 2 anos a empresa introduziu a área de Desenvolvimento do Produto, setor até então inexistente na firma. O objetivo desse setor é desenvolver novos produtos alinhados às necessidades e expectativas do mercado, bem como às oportunidades e nichos identificados. A pesquisa e desenvolvimento possui o foco em produtos derivados do milho e café, além de abranger novos alimentos, como granola, cacau e batata.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar quais recursos proporcionaram a mudança de posicionamento estratégico da empresa estudada, a qual passou a adotar uma estratégia corporativa de diversificação. Considerou-se que os recursos que promovem vantagem competitiva sustentável foram os que proporcionaram tal mudança estratégica, segundo a perspectiva da visão baseada em recursos.

Percebeu-se também que, dos 20 recursos/capacidades listados pela empresa, 16 são considerados intangíveis. Tal resultado corrobora com a pesquisa desenvolvida por Andreu, Claver e Quer (2009) que, em seu trabalho, identificaram que os recursos intangíveis são os que mais contribuem para a adoção da estratégia de diversificação relacionada, como é o caso da São Braz. Além disso, os resultados mostram que todos os 8 recursos e capacidades que promovem vantagem competitiva sustentável na empresa são considerados intangíveis. Este fato evidencia o sucesso competitivo da São Braz no mercado,

corroborado por Itami e Roehl (1991), que enfatizam que, apesar de os recursos tangíveis serem necessários para as operações organizacionais, são os intangíveis as reais fontes de sucesso competitivo de uma empresa.

O estudo também demonstrou, por meio das entrevistas e da análise documental, que os 8 recursos estratégicos identificados foram desenvolvidos ao longo do tempo e proporcionaram, à empresa, ganhos provenientes das economias de escopo: (i) operacional, uma vez que o compartilhamento de atividades e a exploração das competências essenciais deram suporte ao alcance de diferentes mercados por meio da estratégia de diversificação; (ii) financeiras, pela alocação de capital interno, redução de risco e obtenção de vantagens fiscais; e, (iii) anticompetitivas, pois permitiram que a empresa pudesse competir simultaneamente em múltiplos mercados.

O efeito da estratégia de diversificação no desempenho econômico das empresas tem sido amplamente estudado na literatura de gerenciamento estratégico ao longo das últimas décadas (LIU; HSU, 2011). Desta forma, diferentemente dos demais trabalhos, esta pesquisa procurou analisar de que forma os recursos da empresa podem contribuir para a execução da estratégia selecionada pela empresa e que levou a uma mudança. Ademais, o desenvolvimento de um estudo de caso longitudinal auxiliou em uma análise profunda da realidade estudada, principalmente por ser a mudança estratégica uma área que precisa tanto de pesquisas teóricas como práticas.

A identificação e análise dos recursos que estão contribuindo para a estratégia de diversificação trouxe à luz algumas oportunidades de melhoria a serem adotadas pela empresa, sendo esta uma das contribuições práticas desta pesquisa. Uma delas é alavancar alguns dos recursos que estão gerando vantagem competitiva temporária, como os treinamentos oferecidos, a cultura organizacional e o incentivo ao crescimento profissional, de modo a torná-los difíceis de imitar pelos concorrentes. Alguns recursos que acarretam paridade competitiva, como o trabalho em equipe e o clima organizacional, podem ser combinados com o *know-how* dos funcionários para se tornarem raros e difíceis de imitar, transformando-os em estratégicos. Outros recursos são os equipamentos que a empresa

possui que, se combinados com a capacidade de investir em equipamentos e estrutura, poderão, também, se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável.

O estudo possui algumas limitações. A primeira consiste da realização de um estudo de caso em uma única empresa, por isso as constatações aqui apontadas não podem ser generalizadas. Logo, uma oportunidade de pesquisa é a realização de um *survey* em várias empresas que, semelhantemente à estudada, passaram por mudanças na estratégia corporativa e adotaram a estratégia de diversificação. Outra questão que merece destaque é o fato de a pesquisa considerar apenas a perspectiva da VBR, ou seja, o ambiente externo não foi considerado na análise. Desta forma, outra oportunidade de pesquisa para complementar a análise da mudança da empresa seria analisar os eventos do ambiente externo, adotando outras perspectivas, como a teoria institucional. Além disso, sugere-se pesquisas que visem a compreender mais profundamente o processo de mudança/adaptação dos recursos durante o processo de implementação da estratégia de diversificação, utilizando a teoria das capacidades dinâmicas como pano de fundo.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANDREU, R.; CLAVER, E.; QUER, D. Type of diversification and firm resources: new empirical evidence from the Spanish tourism industry. **International Journal of Tourism Research**, v. 11, n. 3, p. 229–239, 2009.
- AZEVEDO, C. A. M.; AZEVEDO, A. G. **Metodologia científica**: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos. 9. ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CROOK, T. S.; KETCHEN JR., D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.
- DANNEELS, E. Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1-31, 2010.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

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

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 49-70, 2006.

FANG, Y.; WADE, M.; DELIOS, A.; BEAMISH, P. W. International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 1053-1064, 2007.

GAGNON, S. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 125-138, 1999.

GALLAS, J. C.; VARGAS, S. M. L.; LENZI, F. C. A indústria de cosméticos sob a perspectiva do empreendedorismo e da capacidade dinâmica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 170-198, 2015.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Knowledge and Strategy**, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.

HUESCH, M. D. Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 11, 288-1313, p. 745-768, 2013.

ITAMI, H.; ROEHL, T. W. **Mobilizing invisible assets**. Harvard University Press, 1991.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2009.

LAU, C.; NGO, H.; YIU, D. W. Internationalization and organizational resources of Chinese firms. **Chinese Management Studies**, v. 4, n. 3, p. 258-272, 2010.

LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.

LIU, H.; HSU, C. Antecedents and consequences of corporate diversification: a dynamic capabilities perspective. **Management Decision**, v. 49, n. 9, p. 1510-1534, 2011.

MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 45-63, 2009.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317-329, 2010.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

NG, D. W. A modern resource based approach to unrelated diversification. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 8, p.1481-1502, 2007.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da organização. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.293-316.

SANT'ANA, S. V.; MACHADO, M. M.; TOLEDO FILHO, J. R. Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 73-97, 2013.

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, M. I. R.; VANZ, S. A, S. A pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 257-274, 2012.

SINGH, M.; NEJADMALAYERI, A.; MATHUR, I. Performance impact of business group affiliation: an analysis of the diversification- performance link in a developing economy. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 4, p. 339-347, 2007.

SPECKBACHER, G.; NEUMANN, N.; HOFFMANN, W. H. Resource relatedness and the mode of entry into new businesses: internal resource accumulation vs. access by collaborative arrangement. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 11, p. 1675-1687, 2015.

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

WAN, W. P.; HOSKISSON, R. E.; SHORT, J. C.; YIU, D. W. Resource-based theory and corporate diversification: accomplishments and opportunities. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1335-1368, 2011.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.