

**VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM PORTO MARÍTIMO NO NORDESTE: UMA ANÁLISE
SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

**COMPETITIVE ADVANTAGES OF A MARITIME PORT IN THE NORTHEAST: AN ANALYSIS BY
RESOURCE-BASED VISION**

**VENTAJAS COMPETITIVAS DE UN PUERTO MARÍTIMO EN EL NORDESTE: UN ANÁLISIS
SEGÚN LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS**

Pedro Henrique Monteiro da Silva

Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Endereço: Centro de Tecnologia, Bloco G, CEP: 58.051-970. João Pessoa, PB, Brasil
Telefone: (083) 3216-7990
E-mail: pedromonteiro.hs@gmail.com

Cláudia Fabiana Gohr

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na UFPB
Endereço: Centro de Tecnologia, Bloco G, CEP: 58.051-970. João Pessoa, PB, Brasil
Telefone: (083) 3216-7124
E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

Maria Silene Alexandre Leite

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na UFPB
Endereço: Centro de Tecnologia, Bloco G, CEP: 58.051-970. João Pessoa, PB, Brasil
Telefone: (083) 3216-7124
mariasileneleite@hotmail.com

Artigo recebido em 12/11/2018. Revisado por pares em 07/07/2017. Reformulado em 01/07/2018. Recomendado para publicação em 20/07/2018. Publicado em 31/08/2018. Avaliado pelo Sistema double blind review.



RESUMO

A Visão Baseada em Recursos aspira a explicar as fontes internas da vantagem competitiva sustentável de uma empresa. Este artigo tem como objetivo identificar e analisar os recursos geradores de vantagens competitivas de um porto marítimo localizado no Nordeste, para tanto foi realizado um estudo de caso e aplicado o modelo VRIO. Os principais recursos fontes de vantagem competitiva identificados foram a posição natural, relacionamento com clientes e reputação. Os achados também apontam para importância representada pela infraestrutura de escoamento de cargas, e argumentamos que os governantes deveriam investir na recuperação e modernização de tais recursos, uma vez que tal fato impactaria positivamente no desenvolvimento econômico da região.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Portos marítimos; Vantagem Competitiva; Estudo de Caso.

ABSTRACT

Resource Based Vision aspires to explain the internal sources of a company's sustainable competitive advantage. This article aims to identify and analyze the resources that generate competitive advantages of a maritime port located in the Northeast, for which a case study was carried out and the VRIO model was applied. The key sources of identified competitive advantage were the natural position, customer relationships and reputation. The findings also point to the importance of the cargo flow infrastructure, and we argue that government should invest in the recovery and modernization of such resources, since this fact would positively impact the economic development of the region.

Keywords: Resource Based View; Seaports; Competitive advantage; Case study.

RESUMEN

La Visión Basada en Recursos aspira a explicar las fuentes internas de la ventaja competitiva sostenible de una empresa. Este artículo tiene como objetivo identificar y analizar los recursos generadores de ventajas competitivas de un puerto marítimo localizado en el Nordeste, para lo cual se realizó un estudio de caso y se aplicó el modelo VRIO. Los principales recursos fuentes de ventaja competitiva identificados fueron la posición natural, la relación con los clientes y la reputación. Los hallazgos también apuntan a la importancia que representa la infraestructura de flujo de cargas, y argumentamos que los gobernantes deberían invertir en la recuperación y modernización de tales recursos, ya que tal efecto impactaría positivamente en el desarrollo económico de la región.

Palabras-clave: Visión Basada en Recursos; Puertos marítimos; Ventaja Competitiva; Estudio de Caso.

1 INTRODUÇÃO

Os portos são elementos importantes para a economia de um país, pois são as principais portas de entrada e saída do comércio exterior, uma vez que é ponto de passagem de boa parte das mercadorias (SOUZA JÚNIOR; NOBRE JÚNIOR; PRATA, 2008). Eles funcionam como os nós das redes logísticas, por onde circulam, de forma simultânea e sincrônica, fluxos de produtos cada vez mais fragmentados e mais aleatórios e onde se estabelecem atividades que agregam valor aos produtos em circulação. Dessa forma os portos podem constituir importantes vetores da valorização produtiva do território.

De acordo com Barros e Barros (2013) o setor portuário lida anualmente com cerca de 700 milhões de toneladas de mercadorias diversas e é responsável por mais de 90% das exportações, destacando o papel estratégico que o sistema portuário deve a economia. Em 2007, os portos foram responsáveis pelo manuseio de 76,7% do comércio internacional brasileiro, totalizando um valor de US \$ 188 bilhões em transações de mercadorias. Em 2010, o volume transportado por mar representou 96% das exportações e 88% das importações (BARROS; BARROS, 2013). Em 1993, foi promulgada a Lei 8.630, denominada de Lei de Modernização dos Portos, que atribui à União o direito de explorar o porto organizado, diretamente ou mediante concessão sempre precedida de licitação. Esta nova estrutura estabelecida pela Lei de Modernização Portuária contribui para o avanço dos portos brasileiros em relação aos conceitos de infraestrutura, planejamento e gestão portuária (BARROS; BARROS, 2013).

Analisando a literatura nacional, o que se verifica é que os estudos aplicados no setor portuário, focaram em discutir as características dos portos nacionais, examinar suas performances ou seu histórico (SILVA, 2011; GOULARTI, 2007; SOUZA JÚNIOR, NOBRE JÚNIOR, PRATA, 2008). Em seu trabalho sobre a adequabilidade dos portos brasileiros aos padrões internacionais de necessidades portuárias, Barros e Barros (2013) chegaram a duas conclusões sobre o estado dos portos nacionais: eles precisam de mais investimento em infra-estrutura, tecnologia e especialmente gerenciamento. Também foi possível constatar que os portos brasileiros, apesar de numerosos gargalos, têm melhor estrutura para competir nos mercados externos (BARROS; BARROS, 2013).

Quando se considera uma abordagem estratégica, não foram encontrados, nas pesquisas realizadas, trabalhos sobre os portos brasileiros cujo foco fosse a análise das vantagens competitivas, tampouco foram encontradas pesquisas cuja abordagem fosse a visão baseada em recursos (VBR).

A VBR tem sido explorada por vários autores e em várias áreas ao longo dos últimos 25 anos. Essa teoria aspira a explicar as fontes internas da vantagem competitiva sustentável de uma empresa. Esta visão da vantagem competitiva é baseada nos recursos únicos que uma empresa possui. Na medida em que um concorrente não pode criar ou substituir esses recursos, eles proporcionam uma vantagem à empresa que os possui (GORDON; LEE; LUCAS, 2005). Esta teoria foi amplamente aplicada nos mais variados campos de estudo, no campo de gerenciamento de recursos humanos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001), economia e finanças (LOCKETT; THOMPSON, 2001), empreendedorismo (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001), *marketing* (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001) e negócios internacionais (PENG, 2001).

Quando se considera a literatura internacional, os principais trabalhos foram desenvolvidos em portos asiáticos, (GORDON; LEE; LUCAS, 2005) no porto de Singapura, (CHO; HA, 2009) no porto de Pohang-Yeongil e (CHO; KIM, 2015). Gordon, Lee e Lucas (2005) realizaram um estudo das vantagens competitivas do Porto de Singapura pela ótica da VBR. Já Cho e Ha (2009) utilizaram a teoria institucional e a VBR em recursos para analisar o influxo de capital estrangeiro no Porto de Pohang-Yeongil, na China. Por fim, Cho e Kim (2015) realizaram um estudo aplicando a VBR em portos de vários países, onde seis dos dez portos estudados estavam localizados no continente asiático, e nenhum na América do Sul.

Em se tratando do Brasil, não foram encontrados, nas buscas realizadas, trabalhos com uma abordagem estratégica de análise dos portos nacionais. Dessa forma, pode-se supor que existe uma lacuna na literatura. Assim, diferentemente das pesquisas ora apresentadas, este artigo tem como principal objetivo aplicar a visão baseada em recursos para identificar e analisar os recursos geradores de vantagens competitivas de um porto marítimo localizado no Nordeste. Conhecer essas vantagens pode ser um ponto de partida para elaboração de estratégias e tomadas de decisão mais eficazes, visando a redução dos custos, minimização das ineficiências e o melhor uso da infraestrutura do porto.

Para o alcance do objetivo proposto, este artigo estrutura-se da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico, a seção 3 explana a metodologia aplicada, na seção 4 os resultados são apresentados, assim como um breve histórico do porto onde foi realizado o trabalho. Finalmente a seção 5 contempla a conclusão, discussão, limitações e oportunidades futuras de pesquisa.

2 O SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

Em 1993, o Brasil criou a Lei Federal 8.630 / 93, denominada Lei de Modernização Portuária. Ela aposta na iniciativa privada como a única solução para reverter o grave problema portuário (GOULARTI, 2007). A promulgação da Lei de Modernização dos Portos abriu as portas ao setor privado às atividades de administração e operação portuária e propiciou as condições necessárias para um novo contexto operacional que pudesse contribuir para solucionar os problemas de falta de investimento, excesso de mão-de-obra, ausência de concorrência e elevados custos operacionais, os quais caracterizavam os portos brasileiros. A Lei 8.630/1993 apresentou quatro possibilidades para exploração do porto e das operações portuárias: (a) concessão do porto organizado; (b) qualificação do operador portuário; (c) arrendamento de instalação portuária; e (d) autorização de instalação portuária pública de pequeno porte, de estação de transbordo de cargas ou de terminal de uso privativo (AZEREDO, 2004).

O objetivo desta lei era descentralizar e romper monopólios, incentivando a participação coletiva e a competitividade entre os portos brasileiros. Assim, em 2001, foi criado a Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ, responsável pela supervisão e regulação da operação da hidrovia e infra-estrutura portuária. Em 2007, criaram a Secretaria Especial de Portos - SEP, responsável pela promoção do setor do desenvolvimento e gestão. O sistema portuário brasileiro também mudou com a privatização das operações portuárias, com a concessão aos Estados, o arrendamento de terminais, a implementação de autoridades portuárias, a criação dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAPs) e em virtude da gestão de serviços portuários por meio do Conselho de Administração do Trabalho (OGMO), dentre outros (BARROS; BARROS, 2013).

A União também passou a delegar a administração e exploração dos portos para

Estados e Municípios, com base na Lei 9.277/1996, podendo estes outorgar a exploração à iniciativa privada. Assim sendo, os portos brasileiros, em termos de regime de administração, podem ser configurados como concessão a governo estadual, delegação a governo estadual ou municipal, autorização a governo estadual, empresas vinculadas à SEP/PR e concessão à iniciativa privada (SILVA, 2011).

O sistema fluvial brasileiro é composto por vias navegáveis interiores e marítimas e terminais portuários. Este sistema é dividido em dois subsistemas: o rio ou, via fluvial, e o mar, que abrange o movimento na costa atlântica. A Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ (2010) ressalta que parte desses subsistemas, terminais terrestres e portos marítimos, corresponde a 45 portos organizados e 131 terminais de uso privativo. Esses portos são administrados pelo setor público ou pelo setor privado, por meio de concessão pública, e são responsáveis por 14% na matriz de transporte de carga (BARROS; BARROS 2013).

A conferência das nações unidas para o comércio e desenvolvimento (UNCTAD), adota uma classificação que vincula o terminal portuário com seu entorno socioeconômico, estabelecendo quatro categorias, que estão explicitados no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Classificação de terminais portuários de acordo com a UNCTAD e suas características.

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Portos de primeira geração	Limitados a prestar serviços de movimentação, armazenamento de carga e serviços de apoio à navegação. Normalmente concentram seus investimentos em infra-estrutura e têm pouco envolvimento no mercado internacional, plano de desenvolvimento e aspectos regionais do Estado não ligado com sistema de informação incompatível com as necessidades dos usuários.
Portos de segunda geração	São também aqueles que realizam as atividades de portos da primeira geração, têm uma maior participação de federal, estadual e municipal. Estes portos realizam atividades de fundo industrial, comercial e outros específicos e têm mais comunicação com o usuário.
Portos de terceira geração	Desenvolve atividades, informações de logística e centro de transporte. É um catalisador para o comércio internacional integrado do país.

Portos de quarta geração	Desenvolvem atividades análogas aos portos da primeira, segunda e terceira geração. Além disso, prestam serviços que agregam valor e participam no processo de produção de várias empresas.
--------------------------	---

Fonte: Adaptado de Barros e Barros (2013).

A administração e a operação das hidrovias interiores e dos portos fluviais e marítimos são exercidas de duas maneiras (**Quadro 2**): pelo poder federal, por meio de sociedade de economia mista, que corresponde às companhias docas federais; na forma de convênios de delegação, no qual estados ou municípios são os responsáveis pelas sociedades de portos ou navegação, bem como pelas empresas de administração ou superintendências de portos.

Quadro 2 – Tipo e Regime de administração dos principais portos brasileiros.

TIPO	REGIMES	PORTOS
Pública	Concessão ao governo estadual	São Francisco do Sul-SC e São Sebastião-SP
	Delegação ao governo estadual	Cáceres-MT, Itaqui-MA, Macapá (Santana) -AP, Manaus-AM, Paranaguá e
		Antonina-PR, Pelotas-RS, Porto Alegre-RS, Rio Grande-RS, Cachoeira do Sul-RS Porto Velho-RO e Recife-PE
	Autorização ao governo estadual	Corumbá-MT, Forno-RJ e Itajaí-SC
Privada	Empresas vinculadas a SEP/PR ou ao Ministério dos transportes	Angra dos Reis-RJ, Aratu-BA, Areia Branca-RN, Barra do Riacho-ES, Belém-PA, Cabedelo-PB, Charqueadas-RS, Estrela-RS, Fortaleza-CE, Ilhéus-BA, Maceió-AL, Natal-RN, Niterói-RJ, Pirapora-MG, Rio de Janeiro-RJ, Salvador-BA, Santos-SP, Santarém-PA, Itaguaí (Sepetiba)- RJ, Vila do Conde-PA e Vitória-ES
		Concessão à iniciativa privada

Fonte: Adaptado de SILVA et al (2011).

3 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS VANTAGENS COMPETITIVAS DOS PORTOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) procura explicar as fontes internas da vantagem competitiva sustentável de uma empresa. Sua proposição central é que se uma empresa conseguir um estado de vantagem competitiva sustentável, ela deve adquirir e controlar recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), além de estar organizada (O) para explorar o potencial de seus recursos, conforme se verifica no **Quadro 3**. Dada a sua simplicidade elegante e a sua validade imediata, a mensagem central do RBV é atraente, fácil de entender e fácil de ensinar (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010).

Quadro 3 – Recursos VRIO e suas características.

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS
Valiosos	Os recursos são valiosos quando permitem a empresa conceber e ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Além de permitir que a empresa aproveite as oportunidades e neutralize ameaças.
Raros	Recursos possuídos por vastos números de competidores não podem ser fonte nem de vantagem competitiva ou de vantagem competitiva sustentável. Um empresa irá experienciar tais vantagens quando implementa uma estratégia valiosa não simultaneamente implementada por seus competidores.
Inimitáveis	Recursos valiosos e raros só podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis se os competidores não poderem ter acesso aos mesmos. Para que o recurso seja inimitável é preciso estar presente uma combinação dos seguintes fatores: (a) A habilidade da empresa de obter esse recurso é dependente de condições históricas únicas, (b) a ligação entre os recursos possuídos pela empresa e sua vantagem competitiva sustentável é causalmente ambígua, (c) os recursos que estão gerando as vantagens da empresa são socialmente complexos.
Não substituíveis	O último requisito para um recurso ser fonte de vantagem competitiva sustentável é o fato de que não pode haver recursos equivalentes raros, valiosos e inimitáveis.
Organização	Para a organização obter a vantagem competitiva sustentada, é necessário que possuam processos e políticas que auxiliem o desenvolvimento e a exploração do seu recurso valioso, raro e inimitável. Assim, todos os recursos e capacidades da organização devem estar combinados e apresentarem resultado satisfatório, devendo estar ligados desde os níveis mais baixos até os mais altos da organização. Um recurso sozinho não irá gerar vantagem competitiva, mas ligado ao todo, e aproveitando seu potencial, poderá apresentar desempenho diferenciado.

Fonte: Adaptada de Barney (1991) e Junges e Soto (2017).

Barney (1991) classifica os recursos das empresas em três categorias: físicos, humanos e organizacionais. Os recursos físicos incluem a tecnologia usada na organização, a planta e os equipamentos, a posição geográfica e seu acesso a matéria prima. Os recursos humanos incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e o *insight* dos gerentes e demais colaboradores. Os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seu planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, e as relações informais entre grupos dentro da empresa, assim como fora dela (BARNEY, 1991).

Wernerfelt (1984) divide os recursos em apenas duas classes, pois entende que recurso é tudo que pode ser percebido como uma força ou fraqueza de uma empresa. Os recursos podem ser determinados como os ativos tangíveis e intangíveis que estão ligados de forma semipermanente à empresa. Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser observados e avaliados com clareza, esses são semelhantes aos recursos descritos por Barney (1991) como físicos. Já os recursos intangíveis não podem ser diretamente avaliados, observados ou quantificados, como a reputação de uma empresa, sua cultura organizacional, a capacidade de coordenação da gerência, dentre outros (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). De acordo com o que diz respeito a recursos intangíveis, nota-se que os mesmos apresentam as mesmas características dos recursos humanos e organizacionais descritos por Barney (1991).

Tendo isso em vista, esse estudo classifica os recursos analisados em duas categorias – tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984), uma vez que essas duas classes englobam as três inicialmente propostas por Barney (1991).

Nem todos os aspectos do capital físico, humano e organizacional da empresa são recursos estrategicamente relevantes. Alguns desses atributos podem impedir a empresa de implementar estratégias valiosas ou possibilitar a implementação de estratégias que possam reduzir sua efetividade e eficiência. Para ter o potencial de vantagem competitiva sustentável os recursos precisam se valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). A vantagem competitiva sustentável deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla que são valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.

Em sua revisão da literatura, Haezendonck *et al.* (2000) argumentou que alguns

autores, como Hayuth e Fleming (1994), acreditam que a localização geográfica é o elemento chave para se explicar a vantagem competitiva de um porto. Outros como Miyajimi e Kawak (1989) e Baird (1996) chegaram a conclusões semelhantes de que o processo de containerização e a crescente necessidade de se diminuir o tempo de despacho das embarcações pode prejudicar portos *upstream*, que são aqueles localizados em áreas mais internas no continente, com menos acesso ao mar. Já outros autores, como Notteboom *et al.* (1997), constataram que outros fatores como a infraestrutura do porto e também do escoamento interno, além da produtividade do porto também são importantes para se estudar as vantagens competitivas de um porto.

Seguindo os argumentos dos estudos citados anteriormente, a visão baseada em recursos é uma alternativa válida para se estudar as vantagens competitivas de portos. De acordo com Cho e Kim (2015), os portos de cada país têm diferentes níveis de recursos, tais como instalações, infra-estruturas e sistemas operacionais. Afirmam, ainda, que esses recursos podem ser indicadores das capacidades dos portos. Ao utilizar um recurso tangível, alguns recursos intangíveis podem ser considerados importantes para a competitividade portuária. Mais especificamente, recursos intangíveis, mas importantes, como a eficiência operacional podem aumentar as vantagens competitivas e o desempenho.

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin (2001) também argumenta que os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos e que o aspecto diferenciador do estudo de caso reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Nesse contexto, adotou-se para esta pesquisa o estudo de caso único holístico (YIN, 2001) – aplicado em uma única unidade de análise em um único caso – já que o estudo foi aplicado em um porto marítimo do Nordeste, com o intuito de se identificar e analisar seus

recursos geradores de vantagens competitivas, pela ótica da visão baseada em recursos.

Para desenvolver o estudo empírico foi elaborado um *framework* de análise, apresentado no **Quadro 4**. Esse *framework* foi baseado nos estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1983). Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas, elaboradas tomando como base o *framework* de análise; e observação direta (utilizada para auxiliar na identificação dos recursos tangíveis). O roteiro de entrevista utilizado (Anexo) foi baseado nos trabalhos de Mazza (2013), Assunção (2014) e Barbosa (2013), e foi dividido em duas partes: a primeira contém perguntas sobre as características gerais dos entrevistados; e a segunda contém perguntas sobre os recursos e atividades desenvolvidas no porto que podem ser fonte de vantagem competitiva.

Foram realizadas duas entrevistas com funcionários da empresa responsável pela administração do porto investigado: o gerente de operações e o engenheiro do Porto (ambos atuam na organização há mais de trinta anos, sendo referidos nesse trabalho apenas como Entrevistados 1 e 2). As entrevistas foram realizadas no mês de junho/2017 e tiveram duração média de 40 minutos. Para avaliar os recursos foi utilizada uma escala likert de 5 pontos (1 para o recurso que não é considerado de importância para Porto e 5 para o recurso que é de extrema importância para o Porto). Essas entrevistas foram posteriormente transcritas e as observações ocorreram no mesmo período das entrevistas.

QUADRO 4 - Framework de análise dos recursos e atividades desenvolvidos no porto investigado

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANALISE	AUTOR	INSTRUMENTO DE PESQUISA
Identificar possíveis recursos e atividades geradores de vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Tangíveis • Intangíveis 	Wernerfelt (1984), Barney (1991)	Entrevista e Observação direta
Avaliar os recursos anteriormente identificados	Modelo de análise VRIO	Barney (1991), Peteraf (1983), Mazza (2013), Assunção (2014), Barbosa (2013)	Entrevista e Revisão das entrevistas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para analisar o conteúdo das informações obtidas na pesquisa de campo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que consiste em uma ferramenta de pesquisa usada para se extrair inferências replicáveis e válidas de textos (ou outras fontes) no contexto que foi usado (KRIPPENDORFF, *apud* WHITE e MARSH, 2006). Como uma técnica para coleta de dados, a análise de conteúdo envolve a codificação de informações qualitativas e quantitativas em categorias pré-definidas para se encontrar padrões na apresentação da informação (GUTHRIE *et al.* 2004). Para essa pesquisa, foram considerados as categorias apresentadas no modelo de análise (**Quadro 4**) para codificar as informações coletadas por meio do estudo de caso.

5 RESULTADOS

Neste tópico serão discutidos os principais achados da pesquisa, bem como será apresentado um breve histórico sobre o Porto investigado. A aplicação do *framework* de análise permitiu investigar os principais recursos tangíveis e intangíveis do Porto. Para tanto, primeiramente, fez-se a sua identificação através das entrevistas, e, posteriormente, aplicando o modelo VRIO, fez-se a análise e classificação. Em seguida, os principais recursos fonte de vantagem competitiva serão discutidos, tomando-se como base as próprias palavras dos entrevistados. Também será apresentado um esquema que representa as interações e relações dos recursos identificados e avaliados para o desenvolvimento, a operação e as vantagens competitivas do porto.

5.1 O PORTO MARÍTIMO

O Porto estudado foi inaugurado na década de 30. Vários órgãos foram responsáveis pela sua exploração desde sua criação. No fim da década de 90 a administração do Porto foi passada para uma empresa vinculada à SEP – Secretaria Especial dos Portos, que tem como objetivo equalizar os portos brasileiros no mesmo patamar de competitividade, além de fomentar o setor portuário com investimentos do Programa de Aceleração de Crescimento.

O complexo portuário possui posição estratégica por estar localizado no centro da região Nordeste, e por ser o porto brasileiro mais próximo da Ásia, África e Europa. A infraestrutura do Porto é composta pelo cais de 602 metros de extensão, calado de 11 metros, capacidade de silagem para 35.000 toneladas de grãos, 14.000 m² de armazéns cobertos e

18.000 m² de pátio. O Porto é servido pela Companhia Ferroviária Transnordestina, com 4.238 km de extensão de malha ferroviária, ligando-o aos seguintes estados: Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, além de Estados de outras regiões. O terminal também tem à sua porta as rodovias federais, permitindo a interligação com toda a malha rodoviária federal do país, assim como acesso a grandes centros.

5.2 MODELO VRIO E O PORTO MARÍTIMO

Por meio da pesquisa, foi possível identificar os principais recursos do Porto, estabelecendo sua categorização (recursos tangíveis ou intangíveis) e a sua importância para a vantagem competitiva, conforme pode ser observado no **Quadro 5**.

Quadro 5 - Recursos identificados.

Recurso		Categoria	Atribuição a vantagem competitiva
Localização natural do porto		Tangível	5
Infraestrutura regional para o escoamento	Rodovia	Tangível	5
	Ferrovias	Tangível	2
Planta, Equipamentos		Tangível	4
Experiência nas operações		Intangível	4
Relacionamento com Clientes		Intangível	5
Relacionamento com Colaboradores		Intangível	4
Reputação do Porto		Intangível	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Dentre os recursos tangíveis destacam-se principalmente a localização natural do Porto, já que ele é o porto mais próximo da Ásia, África e Europa, assim como as rodovias de acesso ao Porto, pois mesmo que não sejam de posse da empresa têm papel importante no escoamento das cargas operadas no local. Dentre os recursos intangíveis, é percebido que a experiência dos gestores é muito bem avaliada. A experiência é favorecida tanto pelo longo período de tempo que funcionários atuam no mercado, quanto pelo fato do Porto operar com um escopo limitado de cargas, especializando a organização nas atividades desenvolvidas.

Outro aspecto destacado foi o relacionamento com clientes e colaboradores, visto que o porto foca em atender com qualidade seus clientes, geralmente oferecendo períodos de estadia maiores do que a concorrência.

O **Quadro 6** mostra os resultados da análise VRIO dos recursos identificados no **Quadro 5**, e mostra como os entrevistados percebem o seu impacto na vantagem competitiva do porto.

Quadro 6 - Recursos identificados no porto investigado

Recurso	Valor	Raridade	Dificuldade de Imitar	Organização	Resultado
RECURSOS TANGIVEIS					
Localização natural do porto	Sim – Porto mais próximo a três continentes	Sim – Posição geográfica única	Sim – Não pode ser imitado sem que seja desprendido grande volume de investimento	Sim – Para explorar a posição privilegiada foi construída a infraestrutura para explorá-la	Vantagem Competitiva Sustentável
Infraestrutura regional para o escoamento	Rodovia	Sim – Rodovias em bom estado de conservação dando acesso ao Porto	Não	-	Paridade Competitiva
	Ferrovia	Não	-	-	Desvantagem Competitiva
Planta, Equipamentos	Sim – Os equipamentos operados no Porto são considerados modernos	Não	-	-	Paridade Competitiva
RECURSOS INTANGIVEIS					
Experiência nas operações	Sim – Funcionários experientes e especialização nas operações	Não	-	-	Paridade Competitiva
Relacionamento com clientes	Sim – O Porto fideliza seu relacionamento com os clientes	Sim – Poucos portos oferecem o mesmo nível de serviço	Não	Sim – Diversos meios de comunicação, períodos de estadia mais longos que a concorrência	Vantagem Competitiva Temporária

Relacionamento com os operadores	Sim – O Porto fideliza seu relacionamento com os colaboradores (Operadores Portuários)	Não	-	-	Paridade Competitiva
Reputação do Porto	Sim – O Porto é conhecido por operar a preços baixos	Sim – Opera a preços mais baixos no Nordeste	Não	Sim – Mão de obra barata, períodos de estadia mais longos que a concorrência	Vantagem Competitiva Temporária

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os recursos identificados como fonte de vantagem de competitiva para o Porto são sua localização natural (sustentável), seu relacionamento com os clientes (temporária) e a reputação do porto (temporária). Os outros recursos representam fonte de paridade competitiva ou desvantagem (ferrovias).

Para desenvolver e explorar seus recursos naturais iniciais, a posição central na região nordeste e o ponto mais próximo dos continentes africano, asiático e europeu, o porto organizou-se para explorá-los através da infraestrutura do complexo portuário e dos seus arredores, rodovias de acesso e também da mão-de-obra ofertada pelas agências localizadas na região. Isso pode ser evidenciado pela afirmação do entrevistado 1:

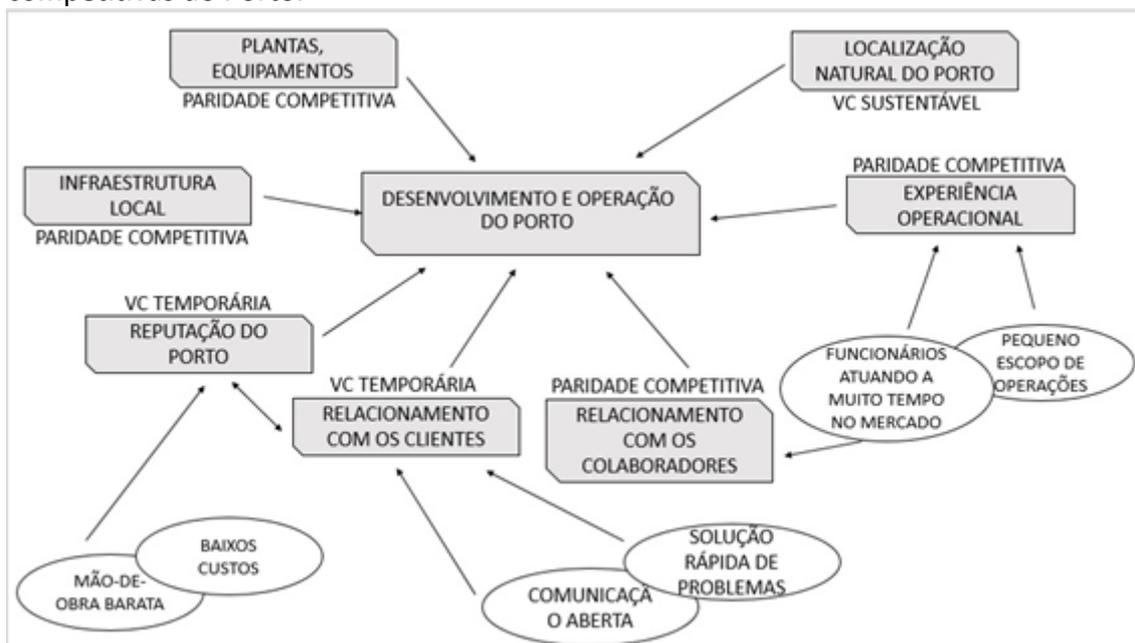
(...) o porto é estratégico para país, pois é o mais próximo da África, Europa, Ásia ... a rodovia federal também é muito importante para nós, já nos últimos anos vem havendo a desativação da malha ferroviária... A mão-de-obra ofertada pelos sindicatos é de custo baixo e apresenta alta produtividade (...).

Dois recursos intangíveis se destacaram como sendo fonte de vantagem competitiva, embora temporária: o relacionamento com os clientes e a reputação do porto. O Porto fideliza a relação com seus clientes, disponibilizando canais de comunicação formais e informais, visando celeridade na solução de problemas. Outra estratégia usada pelo Porto é oferecer um maior período de estadia para os navios do que a concorrência, sem cobrar mais por isso, principalmente para as cargas destinadas à exportação. O Porto é conhecido por operar com preços baixos, isso é possível porque ele terceiriza a mão-de-obra que é ofertada pelas agências localizadas nas proximidades do complexo. Pode-se evidenciar pelos seguintes comentários do entrevistado 2:

(...) nós buscamos oferecer assistência 24 h aos nossos clientes, independente do seu porte, seja por telefone ou pessoalmente aqui no Porto... nós negociamos os períodos de estadia com os clientes, se um concorrente oferece 10 dias, nós oferecemos 15. Negociamos principalmente esses termos com clientes envolvidos na exportação, por orientação do próprio governo estadual (...).

A Figura 1, mostra o relacionamento dos recursos identificados e avaliados para o desenvolvimento, operação e vantagens competitivas do porto.

Figura 1 - Como os recursos contribuem para o desenvolvimento, operação e vantagens competitivas do Porto.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Analisando a Figura 1 é possível extrair algumas inferências como, por exemplo, o fato da experiência adquirida pelos funcionários, que vêm atuando há um longo tempo no mercado, assim como do pequeno escopo de cargas operadas no Porto conferirem ao complexo a experiência operacional e a especialização necessária para operar em paridade competitiva com seus concorrentes. Essa experiência, por sua vez, exerce influência na capacidade que o Porto tem para obter a solução rápida de problemas. Recursos intangíveis como o relacionamento com clientes e a reputação do porto atuam interligados, conferindo vantagem competitiva temporária. Esses recursos são passíveis de exploração através da política de comunicação aberta, da capacidade de solucionar problemas de forma rápida e mão-de-obra barata (terceirizada). As relações entre os recursos apresentados na Figura 1 não são uma representação completa da situação real, mas apenas um esboço da mesma. As relações entre esses recursos são mais interligadas.

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a visão baseada em recursos, as empresas podem ser vistas como um conjunto de recursos e capacidades. Conhece-los pode ser fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas, para sua exploração e manutenção. Esse trabalho buscou identificar e analisar os recursos geradores de vantagens competitivas de um Porto marítimo do Nordeste, segundo a VBR.

Um dos recursos mais importantes para o Porto é sua posição privilegiada, central no Nordeste e ponto mais próximo para os continentes Africano, Asiático e Europeu. Tal recurso é considerado valioso, raro, inimitável e para explora-lo o governo investiu nas operações portuárias e de infraestrutura. O Porto tem como recursos valiosos complementares seu relacionamento com clientes e sua reputação, sendo considerados, além de valiosos, raros, e estando o Porto organizado para explora-los. Outro recurso importante para o Porto, mas que não foi considerado fonte de vantagem competitiva, é a experiência nas operações. Esse recurso foi obtido através não apenas do tempo pelo qual o Porto está em operação, mas também pelo fato dele trabalhar com um pequeno escopo de carga, fazendo com que o complexo tenha se especializado.

Em alinhamento com os resultados do trabalho de Gordon, Lee e Lucas (2005), a localização natural do porto mostrou-se como um recurso fonte de vantagem competitiva sustentável, o que corrobora também com os achados de Hayuth e Fleming (1994). A partir das entrevistas realizadas também foram identificadas semelhanças com o trabalho de Notteboom *et al.* (1997), que chegaram a conclusão de que a infraestrutura, o escoamento interno e a produtividade do porto também são importantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas de um porto. Embora os itens nessa categoria tenham sido identifiacados como fonte de paridade competitiva (rodovias) e desvantagem competitiva (ferrovias), os entrevistados demonstraram que esses recursos são de suma importância para o desenvolvimento e a operação do porto. Entretanto, o porto não tem como modificar tais recursos, uma vez que são recursos externos e que fogem do controle e atuação do mesmo.

Esse trabalho trouxe algumas contribuições teóricas e práticas. Em termos teóricos, pode-se afirmar que esta pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento sobre gestão

estratégica portuária, dada a escassez de trabalhos nesse setor, principalmente no âmbito nacional. Além disso, a aplicação do modelo VRIO no contexto de um porto brasileiro trouxe algumas contribuições práticas, por exemplo: (i) o reconhecimento dos recursos estratégicos, que contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas, pode auxiliar os gestores a direcionar melhor os seus esforços para aperfeiçoar esses recursos; (ii) as autoridades portuárias e os agentes públicos podem se beneficiar dessa análise dos recursos. Com base nos resultados é possível que eles foquem sua atenção naqueles recursos que foram caracterizados como fonte de paridade ou desvantagem competitiva, para que os mesmos possam ter seus *status* elevados, tornando-se fonte de vantagem competitiva para o Porto. Além disso, como dois recursos externos foram considerados relevantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas (ferrovias e rodovias), cabe aos governantes melhorarem tais recursos, uma vez que isso impactaria positivamente no desenvolvimento econômico da região de atuação do Porto sob investigação.

Esse trabalho possui algumas limitações, sendo uma delas relacionada ao método empregado – estudo de caso – que não permite generalizações. Dessa forma, para ampliar o escopo dessa pesquisa, sugere-se que sejam feitos outros estudos de caso em portos brasileiros, utilizando, para isso, as mesmas categorias de pesquisa, a fim de comparar os resultados. Além disso, para ampliar o grau de generalização dos resultados, pesquisas do tipo *survey* podem ser desenvolvidas, com a finalidade de verificar quais os recursos brasileiros são importantes e seu potencial de geração de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S.; BUSENITZ, L. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 6, p. 755 – 775, 2001.

ASSUNÇÃO, A.. Visão Baseada em Recursos (VBR): Comportamentos e Capacidades Estratégicas do Laticínio Miraella. 2014, 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de ciências sociais aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho. 2014.

AZEREDO, L. C. L. Investimento em infraestrutura no plano plurianual (PPA) 2004-2007 – uma visão geral. Texto para Discussão. n. 1024. Brasília: IPEA.

BAIRD, A. J.; Containerisation and the decline of the upstream urban port in Europe. **Maritime Policy and Management**. v. 23, n. 2, p. 145-156, 1996.

BARBOSA, R. A.. Visão Baseada em Recursos (VBR): Comportamentos e Capacidades Estratégicas do Laticínio Miraella. 2013, 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2013.

BARNEY, J. B.; MACKEY, A.. Text and metatext in the resource-based view. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 369–378, 2016.

BARNEY, J.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.

BARNEY, J.. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643 – 650, 2001.

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

BARROS, C. F. S.; BARROS, C. M.. Suitability of Brazilian ports to international standards of port needs: a case study in the port of Salvador. **Journal of Transport Literature**, v. 7, n. 4, p. 23-49, 2013.

CHO, H.; HA, Y.. Determinants of FDI Inflow in Regional Port with Resource-Based View and Institutional Theory: A Case of Pohang-Yeongil Port. **The Asian journal of shipping and logistics**, v. 25, n. 2, p. 305 – 331, 2009.

CHO, H.; KIM, S.. Examining Container Port Resources and Environments to Enhance Competitiveness: A Cross-Country Study from Resource-Based and Institutional Perspectives. **The Asian journal of shipping and logistics**, v. 31, n. 3, p. 341 – 362, 2015.

EPELBAUM, F. M. B.; MARTINEZ, M. G.. The technological evolution of food traceability systems and their impact on firm sustainable performance: A RBV approach. **Int. J. Production Economics**, v. 150, p. 215–224, 2014.

GORDON, J. R. M.; LEE, P. M.; LUCAS, H. C.. A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 14, p. 69 – 86, 2005.

GOULARTI, A. F.. Melhoramentos, reaparelhamentos e modernização dos portos brasileiros: a longa e constante espera. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 455-489, 2007.

GUTHRIE, J.; PETTY, R.; YONGVANICH, K.; RICCI, F.. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, 2004.

HAEZENDONCK, E.; PISON, G.; ROUSSEUW, P.; STRUYF, A.; VERBEKE, A. The competitive advantages of seaports. **Maritime economics & logistics**, v. 2, n. 2, p. 69 -82, 2000.

HAEZENDONCK, E.; VERBEKE, A.; COECK, C.. Strategic positioning analysis for seaports. **Research in Transportation Economics**, v. 16, p. 141–169, 2006.

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

HAYUTH, Y.; FLEMING, D. K. Concepts of strategic commercial location: the casa of container ports. **Maritime Policy and Management**. v. 21, n.3, p. 187-193, 1994.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F.. Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no clube arranca. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, vol. 15, n.1, 2017.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J.. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, vol. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, v. 6, p. 723 – 754, 2001.

MAZZA, C. L. S.. Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo de caso das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin. 2013, 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília. 2013.

MIYAJIMA, M.; KWAK, K. S. Economic analysis if interport competition in container cargo: peripheral ports versis Tokyo Bay ports. **Maritime Policy and Management**. v. 16, n. 3, p. 47-55, 1989.

NOTTEBOOM, T.; COECK, C.; VERBEKE, A.; WINKELMANS, W. Containerisation and the competitive potencial of upstream urban ports in Europe. **Maritime Policy and Management**. v. 24, n. 3, p. 285-289, 1997.

PENG, M.. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 6, p. 803 – 829, 2001.

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

RAY, G.; BARNEY, J. B. MUHANNA, W. A.. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 23 – 27, 2004.

SEO, Y. J.; DINWOODIE, J.; ROE, M.. The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 19, n. 6, p. 562 – 682, 2016.

SILVA, F. G. F.; MARTINS, F. G. D.; ROCHA, C. H.; ARAÚJO, C. E. F.. Análise exploratória da eficiência produtiva dos portos brasileiros. **Transportes**, v.19, n. 1, p. 5 -12, 2011.

SOUZA, J. N. C. J.; NOBRE, E. F. N. J.; PRATA, B. A.. Análise da eficiência dos portos da região Nordeste do Brasil baseada em Análise Envoltória de Dados. **Revista eletrônica sistemas & gestão**, v. 3, n. 2, p. 74 – 91, 2008.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, K.. The resource-based view and marketing: The role of market based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 6, p. 777 – 802, 2001.

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

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

WHITE, M. D.; MARSH, E. E.. Content analysis: A flexible methodology. **Library trends**, v. 55, n. 1, p. 22 – 45, 2006.

WILK, E.; O.; FENSTERSEIFER, J.; E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, v. 6, p. 701 – 721, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: **Bookman**. 2001.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA EMPÍRICA - Roteiro de Entrevistas

DADOS PESSOAIS

1. Cargo que ocupa atualmente
2. Tempo de serviço na área
3. Tempo de serviço no Porto de Cabedelo

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

1. Quais os principais recursos tangíveis do porto?
 - Exemplos: Planta, Equipamentos, Localização e geografia natural do Porto, Infraestrutura regional;
2. Quais os principais recursos intangíveis do porto?
 - Exemplos: Experiência, Relacionamento com os clientes e com os colaboradores, eficiência operacional, reputação do porto;
3. O porto executa ações que conduzem a alguma vantagem em relação aos seus concorrentes? Como você explicaria o sucesso dessas ações?
4. Como os recursos destacados anteriormente se relacionam para gerar vantagem competitiva ao porto?

AVALIAR OS RECURSOS PELO MODELO VRIO

5. Dos recursos tangíveis, intangíveis e organizacionais citados anteriormente, atribua uma nota numa escala de 0 à 5. A nota cinco simbolizando que o recurso é de grande importância para o porto.
6. VALOR. Quais dos recursos identificados anteriormente permitem que o porto melhore sua posição competitiva, seja por permitir que se explore oportunidades ou neutralizar uma ameaça?
7. VALOR. O(s) recurso(s) citados na questão anterior se manifestam no porto baixando os custos gerais de operação, ou aumentando as receitas?
8. RARIDADE. Quais dos recursos identificados anteriormente são únicos da do porto, ou seja, poucos concorrentes têm ou fazem igual?
9. IMITABILIDADE. Você acredita que os concorrentes enfrentem uma desvantagem para obter ou desenvolver os recursos identificados anteriormente?
10. IMITABILIDADE. Por que você acredita que os concorrentes enfrentariam dificuldades em obter algum desses recursos? As condições históricas únicas que o porto teve para obtê-los (dependência do caminho)? Os concorrentes não conhecem, ou é difícil se identificar como esses recursos se comunicam e em benefício do porto (ambiguidade causal)? Pela relação complexa entre os tomadores de decisão do porto, a relação do porto com seus parceiros ou a cultura do porto (complexidade social)?
11. ORGANIZAÇÃO. As estruturas, rotinas, políticas e procedimentos do porto, estão organizados para explorar de forma sustentável os recursos identificados anteriormente?
12. ORGANIZAÇÃO. Como estrutura organizacional do porto se relaciona com seus recursos tangíveis e intangíveis identificados anteriormente para gerar vantagem competitiva?