

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO AOS STAKEHOLDERS NO SETOR DE SERVIÇOS.

Michael Samir Dalfovo – Universidade do Estado de Santa Catarina / Instituto Blumenauense de Ensino Superior
msdalfovo@gmail.com

Mirian Magnus Machado – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
mirianmagnus@gmail.com

Jonatha Wruck – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
jonatha.wruck@gmail.com

Gabriela Vieira da Silva – Instituto Blumenauense de Ensino Superior –
agabrielavieira@gmail.com

RESUMO: A análise da disponibilidade e a percepção dos recursos organizacionais por parte das organizações podem ser considerados como fatores importantes para a construção de vantagem competitiva sustentável por meio dos ativos organizacionais. Desta forma a Visão Baseada em Recursos, apresenta-se como uma ferramenta importante para a alocação de recursos ou competências capazes de gerar vantagens sobre os concorrentes. Neste contexto, objetiva-se com este estudo analisar a disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos *stakeholders* no setor de serviços. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa no setor de serviços na cidade de Blumenau – SC, com uma amostra de 496 questionários válidos. Identificou-se que as organizações que preocupam-se com a disponibilização de recursos para atendimento aos aspectos tecnológicos tendem a disponibilizar recursos para atendimento aos aspectos regulatórios. Percebe-se que o tempo de atuação na organização e o grau de escolaridade dos respondentes influenciam na percepção da disponibilidade do recurso.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos organizacionais. Vantagem competitiva Sustentável. VBR.

ABSTRACT: The availability analysis and the resource organizational perception by the firm can be considering how important factors to the construction of sustainable competitive advantages by way of organizational assets. So, the Resource Based View, show itself how an important tool to the resources allocation or competences able to create advantages over competitors. In this context, subjecting of this study analyze the organizational resources availability in service to stakeholders in the sector servilos. For both, was used a descriptive research with quantitative approach in the service sector in the city of Blumenau, with a specimen of 496 valid questionnaires. Was identified that the corporates wich worry with resource availability to attention to technological aspects, tend to available resources to atention to regulatory aspects. It is noticed that the respondent operating time and the respondent schooling influence the perception of resource availability..

KEY-WORDS: Organizational resources, Sustainable Competitive advantage, RBV.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

1 INTRODUÇÃO

Com base nos estudos de Foss, (1993) compreendemos que a grande maioria das empresas depende de seus recursos internos para um bom desempenho ou, se não, adquiridos no mercado de fatores específicos.

A vantagem competitiva vem de diferenças internas entre as empresas de um mesmo setor, principalmente porque é difícil identificar uma oportunidade externa sem o conhecimento dos recursos necessários para explorá-la. Estas diferenças que as organizações apresentam em relação aos concorrentes é definida por Oliveira (2011), como fator responsável para detenção de vantagem competitiva.

Pehrsson (2000) defende que as capacidades estratégicas são o caminho para a lucratividade. Isso significa que a competitividade da firma é mais uma função do ritmo das organizações e do acúmulo de capacidades organizacionais. Quanto maior o conhecimento acumulado, maior o nível de competências no mercado internacional. O desempenho das firmas, inferido pelo grau de internacionalização, exige elevado comprometimento de recursos.

O alcance da vantagem competitiva sustentável volta-se então ao ambiente interno da organização, buscando nos recursos e processos presentes em âmbito intraorganizacional, uma oportunidade de diferenciar-se de concorrentes. Desta forma, destaca-se o trabalho de Wernerfelt (1984), que define recurso como algo que alguma organização possui ou competência que é capaz de desempenhar.

Este pensamento de Wernerfelt (1984), embasado nos estudos de Penrose (1968), uma das primeiras a considerar as organizações como um conjunto de recursos, considerados como itens básicos para formulação das estratégias de diversificação, que incidem no crescimento sustentável das organizações.

A partir destes e de outros pensamentos, surgiu a Visão Baseada em Recursos, uma metodologia utilizada com o intuito de analisar internamente as organizações, a fim de realizar uma análise interna, com base na análise externa do mercado e o meio competitivo, o que os concorrentes proporcionam e o que o macro ambiente exige. A VBR é basicamente constituída a partir das duas análises, interna e externa. Seu objetivo é explicar por que algumas empresas são mais lucrativas do que outras do mesmo setor, como colocar em prática a ideia das competências essenciais e como desenvolver estratégias de diversificação, (BARNEY, 1991).

Neste sentido, o estudo objetiva compreender a disponibilização de recursos organizacionais em atendimento aos stakeholders do setor de serviços de Blumenau – SC.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Em um ambiente de constantes modificações e atualizações torna-se necessário que a gestão empresarial encare o panorama de forma sistemática, adotando estratégias que permitam à organização adaptar-se ao presente e ao mesmo tempo, preparar-se para o futuro.

Para o alcance desses objetivos organizacionais é imprescindível adotar a gestão estratégica, que de acordo com Certo e Peter (1993) tem a função de manter, por meio de um processo contínuo e interativo, a organização integrada em seu próprio ambiente.

Este processo contínuo e interativo de manutenção da integração organizacional está, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), centralizada na alta administração e faz referência ao alcance dos resultados relacionados à missão e objetivos de uma organização a partir de um planejamento sistemático e aplicável.

Contudo, em um ambiente dinâmico e perfeitamente mutável, torna-se tarefa complexa definir se uma organização adota a estratégia que melhor atenda à sua realidade, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao ambiente externo do meio empresarial. A partir deste pensamento, Barney e Hesterly (2007) apontam que a administração estratégica nada mais é que um conglomerado de escolhas, realizadas de forma sequencial com o objetivo de aumentar as possibilidades de geração de vantagem competitiva sustentável. Definem ainda que esta gestão estratégica inicia-se em decorrência da criação da missão organizacional e passa ao longo da vida empresarial por constantes modificações e adaptações ao cenário em questão.

Este pensamento, relativo à adaptabilidade da gestão estratégica à realidade presente é reforçada por Wright, Kroll e Parnell (2000), que mencionam que uma vez implementada, a administração estratégica será modificada de acordo com as demandas organizacionais e ambientais na frequência que for necessário. Estas mudanças costumam ser imprevisíveis ou de difícil previsibilidade, o que faz com que um planejamento estratégico, na maior parte dos casos, sofra alterações no decorrer dos anos.

Para reforçar a ideia de adaptabilidade do planejamento estratégico, Wright, Kroll e Parnell (2000) mencionam ainda que em virtude das mudanças rápidas e constantes nos ambientes, a atualização e a flexibilidade da gestão estratégica, passa a se tornar um viés atrativo para a administração dos negócios.

A construção de um planejamento e uma gestão estratégica tem ao longo da evolução da administração a função de suprir as lacunas oriundas dos pontos fracos, do ambiente interno, e das

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

ameaças, do ambiente externo (SWOT). Partindo deste ponto, o alcance da vantagem competitiva em uma organização parte do diagnóstico e análise de suas forças e fraquezas internas (MINTZBERG, 2006).

Identificando a importância dessa análise para o sucesso da gestão empresarial e o alcance de vantagem competitiva sustentável, Mintzberg (2006) relata que é imprescindível o envolvimento de atributos internos, sejam eles forças ou fraquezas, denominados de recursos e capacidades. Estes recursos ou capacidades organizacionais podem ser definidos como ativos físicos, financeiros, humanos e organizacionais e são compreendidos pelos recursos que as organizações utilizam para planejar, desenvolver, produzir e entregar, produtos ou serviços inerentes ao seu ramo de atividade. A análise realizada a partir da Matriz SWOT incorre em lacunas, que precisam ser abraçadas pela gestão estratégica e direcionadas para o sucesso organizacional a partir de quatro aspectos, indicados como valor, raridade, imitabilidade e organização.

2.1 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Foss, (1993) explica com base em seus estudos que o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, senão, adquiridos no mercado a partir de fatores específicos. Indica ainda que a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva das firmas estão, em grande parte, associadas aos recursos internos as fontes de lucratividade são mais específicas à firma do que à indústria.

Estes recursos internos podem ser classificados em duas categorias distintas, indicados por Hunt (2000) como elementos tangíveis ou intangíveis e que possibilitam a partir de sua aplicação e correto dimensionamento, a criação de um mercado valoroso. Este pensamento relativo à tangibilidade e intangibilidade dos recursos é reforçado por autores como Barney (1991, 2001), Penrose (1968) e Wernerfelt (1984). A classificação de recursos como tangíveis é referente aos que apresentam fácil observação e compreende mais comumente os recursos físicos e humanos, considerados por Wright, Kroll e Parnell (2000) como redes de distribuição e tecnologia, materiais, instalações e equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima, julgamentos pessoais, capacidades, conhecimentos e habilidades. A classificação de recursos intangíveis faz relação aos recursos de difícil observação, indicados pelos autores como conhecimentos organizacionais como os sistemas, processos e procedimentos existentes nas organizações, suas estratégias, estrutura, cultura organizacional, pesquisa e desenvolvimento entre outros itens como controle, informação etc.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

O autor Nelson (1991), diz que em relação ao comportamento, as firmas se diferem quanto aos modos de organização das atividades específicas, isto é, quanto às capacidades organizacionais essenciais – por exemplo, como uma organização é capaz de fazer tão bem com confiança e sucesso um conjunto de coisas. Esta visão, serve para destacar o atributo estável da firma caracterizado pela noção dificuldade de mudança, em termos de tempo e custo, de estrutura e, por conseguinte, de capacidades essenciais, ou seja, das coisas que uma firma é capaz de fazer tão bem.

A estratégia de negócio passa a enfocar os recursos que conferem vantagem competitiva em termos de retornos acima de seus custos reais. O poder de mercado sempre irá gerar retorno, também possui suas bases nos recursos da empresa, pois depende de barreiras à entrada, que são baseadas em economia de escala, patentes, vantagem relacionada à experiência, reputação da marca, ou algum outro recurso que uma firma estabelecida possui (GRANT, 1991).

Por esta perspectiva, a atratividade pode ser compreendida, pelas circunstâncias as quais um recurso (tangível e intangível) proporciona à firma altos retornos ao longo de um período de tempo. O autor sugere que as barreiras à entrada (orientada ao produto) devem ser analisadas sem deixar de levar em conta as barreiras de posição de recurso, que consistem em mecanismos que tornam uma vantagem competitiva sobre outro detentor de recurso defensável, (WENERFELT, 1984).

Wernerfelt (1984) explica a relação entre recursos e lucratividade em termos de retornos gerados pelos recursos determinados pelo poder de barganha dos fornecedores e compradores, bem como das ameaças impostas pelos recursos substitutos disponíveis.

Uma possibilidade para a empresa obter retorno acima do normal também pode ocorrer devido à existência de imperfeições competitivas no mercado de fator estratégico. Diferentes firmas neste mercado terão diferentes expectativas, as quais refletem a incerteza no ambiente competitivo que as firmas enfrentam quanto ao valor futuro das estratégias, o retorno potencial de uma firma depende de sua expectativa mais apurada. (BARNEY, 1986).

Barney (1991), diz que para a organização ter sucesso, as estratégias que ela utiliza devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR

É considerado o marco inicial sobre a teoria baseada em recursos o estudo de Penrose (1959). Para a autora, o limite ao crescimento da empresa não está no mercado, mas nos recursos que possui

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

e, sobretudo, na maneira como são utilizados. É a partir da distinção entre os recursos e a forma como são utilizados que está a origem da singularidade das empresas (PENROSE, 1959).

Wernerfelt (1984), a partir de um trabalho seminal instituiu o termo Visão Baseada em Recursos, para tratar da construção de vantagem competitiva a partir dos recursos da firma. Para Wernerfelt, um aumento na lucratividade das empresas pode ser mais bem explicado por seus recursos do que por sua posição de mercado.

A VBR surgiu nas últimas duas décadas para se tornar uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz, (OMAKI, 2005). No período dos anos 80, as pesquisas acadêmicas não possuíam uma resposta baseada em fatos que explicasse quais seriam os atributos dos recursos que poderiam ser valiosos e sustentáveis para a empresa. (BARNEY, 1991)

A partir da década seguinte, com o desenvolvimento da RBV, Barney (1991), afirma que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando é implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou potenciais e quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Wernerfelt (1984) define como recursos de uma firma todos os ativos tangíveis e intangíveis tais como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes etc., isto com base no conhecimento de que recursos são elementos internos à empresa

A Visão Baseada em Recursos, mostra-se como uma visão que reúne um conjunto de reflexões em torno dos condicionantes do desempenho competitivo ou da vantagem competitiva a partir de fatores internos à empresa, (WERNERFELT, 1984) . A VBR, compreende os recursos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela organização (BARNEY, 1991).

Barney (1991) como um dos autores mais citados na caracterização dos recursos estratégicos, geradores de diferencial competitivo para as organizações, propõe que recursos geradores de vantagem competitiva devem atender a quatro condições básicas: primeiro, possuírem valor, segundo, serem raros ou escassos, terceiro, difíceis de imitar e quarto, serem difíceis de substituir.

Os estudos concentrados em ambiente externo normalmente admitem duas possibilidades. A primeira é a de que as empresas, dentro de uma indústria, têm acesso ao mesmo tipo de recursos; e a

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

segunda é a de que estes recursos são facilmente transferíveis ou copiáveis. A VBR explica que estas possibilidades nem sempre se confirmam, (BARNEY, 1991).

A Visão Baseada em Recursos foi fortemente influenciada pelas contribuições básicas do autor ao enfatizar os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos. Nos últimos anos o estudo vem se desenvolvendo no sentido de entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais representam a área de pesquisa denominada Visão Baseada em Recursos, (PENROSE, 1959). O que determina o desempenho de uma organização é um assunto central na pesquisa contemporânea em estratégia internacional que utiliza a VBR. (PEHRSSUN, 2000).

2.3 VRIO

A criação de vantagem competitiva sustentável é almejada por organizações que percebem a mudança ambiental e buscam manter-se no mercado, à frente de seus concorrentes, de modo a garantir supremacia sustentável e constante.

Tal supremacia ou vantagem pode ser adquirida, criada ou estabelecida a partir de recursos internos das organizações (RBV). Estes recursos devem possibilitar à empresa, diferenciar-se de seus concorrentes e a partir disto, sustentar uma gestão capaz de posicioná-las de forma tranquila e permanente no mercado onde atua.

Para tanto, Barney e Hesterly (2007) mencionam que a RBV possui diversas utilidades, destacando como principal fator o apoio aos gestores que buscam identificar quais recursos e competências de suas organizações têm ou não a capacidade de gerar vantagem competitiva de forma sustentável. Esta identificação pode ser feita a partir de um modelo inteligente de análise, classificado como modelo VRIO. Os autores foram os precursores desse modelo que analisa os recursos organizacionais a partir de características como valor, raridade, imitabilidade e organização, que pode ser entendido como recursos insubstituíveis. A análise a partir destes quatro itens balizadores origina o nome do modelo VRIO.

As classificações apontadas por Barney e Hesterly (2007), apontam recursos com as seguintes características:

a) Valor: o valor do recurso ou competência deve ser tal a ponto de possibilitar a neutralização de uma ameaça e também a exploração e desenvolvimento de oportunidades. Esta característica pode ser percebida nos recursos quando há aumento das receitas da organização ou redução de seus custos;

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

- a) Raridade: compreendem-se por raridade, recursos escassos no mercado empresarial e que podem de alguma forma, apresentarem-se como vantagem competitiva. Caso um recurso ou competência seja controlada por mais de uma organização ao mesmo tempo, possui a tendência de não tornar-se fator responsável por criação dessa vantagem.
- b) Imitabilidade: consiste na capacidade que outras organizações possuem para copiar os recursos raros e valiosos. A dificuldade na imitação de um recurso por parte de outra organização consistem em desvantagem para o concorrente que necessita investir em pesquisa e desenvolvimento para detenção do recurso difícil de imitar. Estes recursos podem ser imitados de duas formas, elencadas como duplicação ou substituição.
- c) Organização: O termo organização faz referência à organização da empresa. Além da detecção de recursos valiosos, raros e de difícil imitação, faz-se necessário que a organização este organizada a fim de maximizar e utilizar de forma inteligente a potencialidade de cada recurso, podendo a partir disto, gerar vantagem competitiva sustentável com maior eficiência. Estes componentes das organizações responsáveis por sua organização podem ser considerados como recursos ou capacidades complementares.

Para apresentar de forma ainda mais consistente a funcionalidade do modelo VRIO na análise e definição de recursos e competências responsáveis pela criação de vantagem competitiva por parte das organizações, é apresentada pelos autores na Figura 1, compreendida como a Matriz VRIO que demonstra a utilização dos recursos e capacidades nas organizações.

Figura 1 - Matriz VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Aproveitado pela Empresa?	Implicância Competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

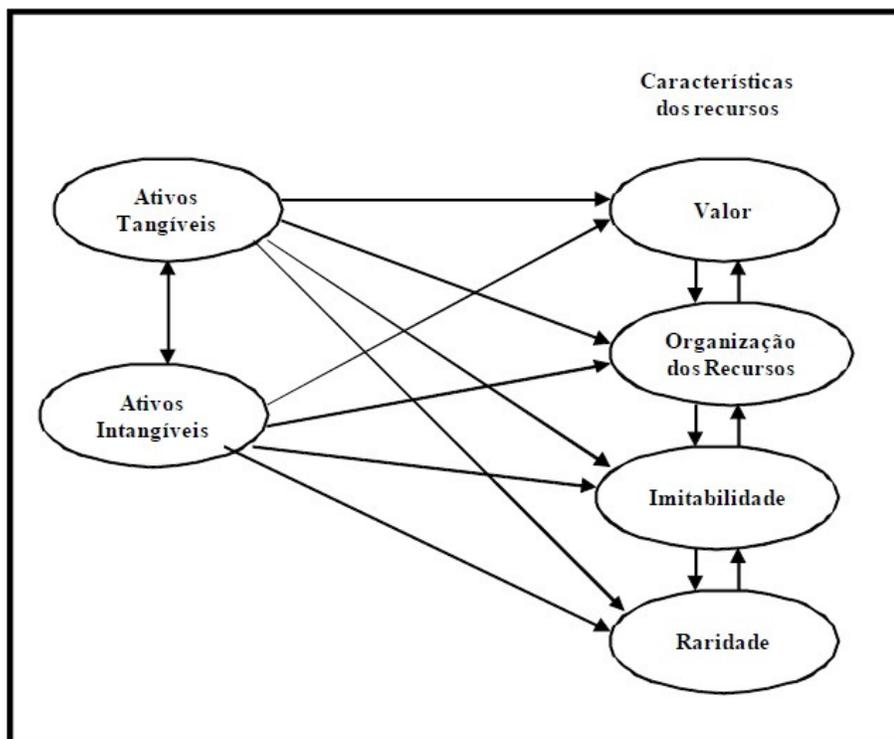
Fonte: Adaptado Barney e Hesterly (2007).

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

Partindo da concepção de que as organizações devem encontrar em seus recursos possibilidade de gerar vantagem competitiva sustentável, cabe destacar que a organização que por algum fator não apresentar algum de seus recursos com as características do modelo VRIO, incorre em desvantagem quando comparada ao concorrente.

Quanto aos recursos, Lamb, Moreno e Becker (2009) mencionam que os recursos organizacionais podem ser tangíveis e intangíveis, de acordo com a Figura 2.

Figura 2 - Ativos tangíveis e intangíveis em relação ao Modelo VRIO



Fonte: Barney (1991).

Barney e Hesterly (2007) apontam o modelo Vrio como um identificador de core competence das organizações, pensamento reforçado por Lamb, Moreno e Becker (2009) que mencionam que os recursos quando combinados possuem a capacidade de formação de um conjunto que atribua valor e raridade às organizações o que consequentemente resulta na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Conforme Barney (1991), a vantagem competitiva é uma implementação de uma estratégia, que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia ou uma outra estratégia que produza benefícios (para a empresa e para o mercado) equivalentes.

Ao contrario da teoria de Barney, Porter (1991), em seus estudos e análises estratégicas baseadas no ambiente competitivo externo, explica que a natureza da competição reflete basicamente o grau de concentração relativa de compradores, fornecedores e empresas concorrentes entre si, bem como as barreiras à entrada de novos concorrentes.

Porter (1991) exemplifica três concorrentes recentes que procuram explicar como posições de sucesso são criadas, sendo elas: modelos baseados na teoria dos jogos, modelos de comprometimento sob incerteza e a Visão Resource-Based. O autor informa que estes modelos apenas ajudam a esclarecer características importantes do processo dinâmico através do qual a vantagem competitiva é desenvolvida e sustentada, mas na verdade não exporiam as verdadeiras origens desta vantagem.

Com base nos estudos de Porter (1986) para análise da concorrência também pode ser utilizada como auto-análise, por meio de quatro componentes diagnósticos: metas futuras, estratégia corrente, hipóteses sobre si próprio e capacidades. As metas futuras são indicativas de mudanças nas estratégias da empresa; a estratégia corrente envolve as políticas operacionais básicas e suas inter-relações na cadeia de valor; a análise das hipóteses sobre si próprio e a concorrência proporciona a identificação de movimentos com menor probabilidade de retaliação imediata ou efetiva e, por fim, as capacidades definem os pontos fortes e fracos que capitaneiam vantagens estratégicas ou reações aos movimentos da indústria.

Nieto e Perez (2002), explica que um recurso valioso, mas não raro, transforma-se rapidamente em pré-requisito para toda a concorrência, mas não em um ativo com potencial de gerar vantagem competitiva. Pesquisas na área de Administração Estratégica apontaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma mesma indústria se mostravam expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias, isto ocorreu na segunda metade da década de oitenta. (CARNEIRO et al., 1999).

Para Reed & DeFillippi (1990), mesmo tentando associar “competência” com “vantagem competitiva”, os dois termos não são sinônimos, posto que uma competência não leva

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

necessariamente a uma vantagem competitiva, assim como uma vantagem competitiva não precisa necessariamente emanar de competências.

Leonard-Barton (1992), explica que as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da empresa em construir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, considerando a dependência de trajetória e as posições de mercado. Neste sentido, o conceito de capacidades dinâmicas é visto como sendo a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para dar atenção às rápidas mudanças ambientais.

A grande maioria das organizações procura rever constantemente seus propósitos, adequando-os a novas realidades para interagir da melhor maneira com o ambiente. Porém, para muitas empresas, o processo dinâmico de ajuste ao ambiente é complexo e envolve a tomada de decisão em vários níveis da empresa. Para superar esta complexidade, o autor propõe o estabelecimento de padrões de comportamento das organizações para descrever o processo organizacional de adaptação. (MILES et al., 1978).

Barney (1991), explica que a vantagem competitiva é dita “sustentável” quando seria impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes da implementação da estratégia correspondente. O fato de a vantagem competitiva ser considerada sustentável não significa que ela durará para sempre, mas apenas que não seria igualada ou superada pelos esforços da concorrência. Os fatores internos da empresa estão relacionados às suas características próprias, por meio dos recursos e capacidades adquiridas e construídas ao longo do tempo. (BARNEY, 1991).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, quanto ao objetivo, que de acordo com Gil (2002) têm como intuito primário descrever as características de uma população ou fenômeno determinado ou estabelecer relações entre variáveis. A abordagem adotada é a quantitativa, descrita por Creswell (2010), como a utilizada a fim de testar teorias objetivas por meio de suas variáveis, ação que resulta na medição e posterior análise de dados numéricos por meio de fórmulas estatísticas, indicada por Perdigão (2011) como a modalidade de pesquisa que enfatiza a partir da pesquisa quantitativa, o alcance de conclusões a partir da aplicação de testes para a resolução de um problema de ordem numérica e que neste estudo objetiva analisar a disponibilidade de recursos organizacionais nas empresas de Serviços em Blumenau e Gaspar/SC para atender os stakeholders.

Como população foram consideradas todas as empresas do setor atuantes ou instaladas nas cidades de Blumenau e Gaspar/SC, o que resultou em uma amostra de 496 empresas atuantes no setor.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

Considerou-se para este estudo um erro amostral de 5%, deste modo, trata-se de uma amostra por conveniência e não probabilística.

Os dados e as informações necessárias foram obtidos por meio da aplicação de um questionário com 15 questões fechadas, estruturado com a utilização de escala Likert de sete pontos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Instrumento de coleta de dados

Considerando os aspectos do ambiente organizacional descritos abaixo assinale com que grau de frequência sua empresa DISPÕE DE RECURSOS (físicos, humanos, financeiros e organizacionais) para atender a cada um deles.							
Disponibiliza recursos para atender aos:	Frequência						
	Baixa			Alta			
A – Concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
B – Clientes							
C – Aspectos tecnológicos							
D – Aspectos regulatórios							
E – Aspectos econômicos							
F – Aspectos socioculturais							
G – Fornecedores							
H – Acionistas ou sócio proprietários							
I – Colaboradores e prestadores de serviços							
CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE							
Características do respondente:	1 () Sócio proprietário sem atividades de gestão no empreendimento; 2 () Sócio proprietário sem atividades de gestão no empreendimento; 3 () Diretor / Gerente não proprietário; 4 () Outro.						
Grau de Instrução:	1 () Até 1º grau completo 2 () Até 2º grau completo 3 () Até 3º grau completo 4 () Pós-Graduação						
Quantos anos você atua nessa empresa?	_____ Anos.						

Foram utilizados os seguintes métodos estatísticos: Alpha de Cronbach, Média, Desvio-padrão, Correlação de Pearson e Análise de Variância (ANOVA), para a análise dos dados descritos no item 4 deste estudo.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos após a aplicação do questionário apresentado no Quadro 1 foram submetidos a processos estatísticos com o objetivo de validar o processo de pesquisa. O uso do Alpha de Cronbach possibilitou a confirmação da confiabilidade da pesquisa, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 - Alpha de Cronbach

Item	Resultado
Geral	0,789
Concorrentes	0,790
Clientes	0,764
Aspectos tecnológicos	0,763
Aspectos regulatórios	0,744
Aspectos econômicos	0,771
Aspectos socioculturais	0,781
Fornecedores	0,763
Acionistas ou sócios proprietários	0,755
Colaboradores e prestadores de serviços	0,784

Percebe-se a partir da Tabela 1 que os dados obtidos neste estudo são confiáveis, uma vez que o resultado do Alpha de Cronbach geral apresenta-se em 0,789. Entende-se que não há necessidade de exclusão de quaisquer itens. A similaridade entre os resultados são próximas e as estatísticas individuais também apresentam significância.

Tabela 2 - Média e Desvio Padrão

Item	Média	Desvio padrão
Concorrentes	5,05	1,500
Clientes	4,52	1,532
Aspectos tecnológicos	4,56	1,710
Aspectos regulatórios	4,45	1,527
Aspectos econômicos	4,51	1,619
Aspectos socioculturais	4,88	1,514
Fornecedores	4,76	1,584
Acionistas	4,88	1,547
Colaboradores e prestadores de serviço	4,97	1,407

A análise das respostas quanto à média utilizada pelos respondentes a partir da escala de likert de sete pontos utilizada no instrumento de coleta de dados bem como o desvio padrão das respostas estão apresentados na Tabela 2.

Percebe-se que maior parte dos respondentes analisou a disponibilidade dos recursos para atendimento aos stakeholders em quatro pontos, uma vez que o Desvio Padrão não apresenta

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

disparidade acentuada das repostas, variando entre 1,407 para o item “Colaboradores e prestadores de serviço”, que apresenta maior uniformidade nas respostas e 1,710 para o item “Aspectos tecnológicos”, que apresenta maior disparidade entre os respondentes.

Para compreensão da relação entre a percepção dos respondentes quanto à disponibilidade de recursos para os diversos stakeholders das organizações, realizou-se uma análise de correlação entre esta disponibilidade, apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlação de Pearson

Itens	Concorrentes	Clientes	Aspectos tecnológicos	Aspectos regulatórios	Aspectos econômicos	Aspectos socioculturais	Fornecedores	Acionistas ou sócios proprietários	Colaboradores e prestadores de serviços
Concorrentes	1	,266	,165	,194	,282	,135	,147	,217	,177
Clientes	,266	1	,350	,491	,244	,190	,330	,359	,288
Aspectos tecnológicos	,165	,350	1	,502	,288	,205	,433	,372	,198
Aspectos regulatórios	,194	,491	,502	1	,465	,346	,407	,434	,262
Aspectos econômicos	,282	,244	,288	,465	1	,205	,272	,271	,266
Aspectos socioculturais	,135	,190	,205	,346	,205	1	,301	,425	,113
Fornecedores	,147	,330	,433	,407	,272	,301	1	,418	,192
Acionistas ou sócios proprietários	,217	,359	,372	,434	,271	,425	,418	1	,308
Colaboradores e prestadores de serviços	,177	,288	,198	,262	,266	,113	,192	,308	1

Percebe-se a partir dos resultados da Correlação de Pearson que os itens “Aspectos tecnológicos” e “Aspectos regulatórios” possuem uma correlação significativa entre si. Quanto mais as empresas disponibilizam recurso para atendimento aos aspectos tecnológicos, maior é a tendência de disponibilizarem recursos para atender aos aspectos regulatórios.

A análise dos dados obtidos por meio do instrumento possibilitou a coleta de informações acerca de características dos respondentes que poderiam vir a influenciar sua percepção acerca dos recursos organizacionais e sua disponibilização no atendimento aos stakeholders. As Tabelas 4 e 5 apresentam por meio da Anova, a influência do tempo de atividade na organização em que o respondente atua e sua escolaridade com relação à disponibilização dos recursos.

Tabela 4 - Anova - Tempo em que o respondente atua na organização

Item	Resultados
Concorrentes	,000
Clientes	,812

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

Aspectos tecnológicos	,043
Aspectos regulatórios	,233
Aspectos econômicos	,431
Aspectos socioculturais	,001
Fornecedores	,687
Acionistas ou sócios proprietários	,010
Colaboradores e prestadores de serviços	,829

Percebe-se que o tempo de atuação do colaborador influencia em suas respostas quanto aos concorrentes, aspectos tecnológicos, aspectos socioculturais e acionistas ou sócios proprietários.

Desta forma, a percepção do colaborador quanto à disponibilização dos recursos por parte da organização em que atua para atendimento a estes três públicos modifica-se em relação ao tempo em que se encontra na organização.

Tabela 5 - Grau de instrução do respondente

Item	Resultados
Concorrentes	,000
Clientes	,012
Aspectos tecnológicos	,003
Aspectos regulatórios	,002
Aspectos econômicos	,004
Aspectos socioculturais	,022
Fornecedores	,003
Acionistas ou sócios proprietários	,118
Colaboradores e prestadores de serviços	,366

A relação entre o grau de instrução e as respostas apresenta-se ainda mais acentuada, uma vez que esta característica relaciona-se a percepção dos respondentes quanto aos seguintes stakeholders: concorrentes, clientes, aspectos tecnológicos, aspectos regulatórios, aspectos econômicos, aspectos socioculturais e fornecedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo objetivou-se analisar a disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços, na cidade de Blumenau – SC. Concluiu-se que a Visão Baseada em Recursos, apresenta-se como uma ferramenta importante para a alocação de recursos ou competências capazes de gerar vantagens sobre os concorrentes. Com base no fato de que a Teoria Baseada em Recursos considera os recursos e capacidades das empresas como fonte da vantagem competitiva, ela atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

A análise da disponibilidade e a percepção dos recursos organizacionais por parte das organizações que podem ser considerados como fatores importantes para a construção de vantagem competitiva sustentável por meio dos ativos organizacionais. A análise das pesquisas proporcionou o entendimento de como esta teoria pode ser utilizada de forma a se complementar no posicionamento estratégico de uma empresa.

A escassez dos recursos é fator importante pela dificuldade gerada à competição, para obtenção do mesmo recurso. Se todos tivessem acesso aos mesmos recursos, poderiam obter as mesmas vantagens. O desempenho competitivo está muito mais relacionado aos recursos que a empresa detém e administra do que às características da indústria ou do setor ao qual está relacionada. (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

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

BARNEY, J. B. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.

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

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 2001.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIII, 1999, Campinas-SP. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, 1 CD ROM.

CHAHARBAGHI, Kazem e LYNCH, Richard. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**. MCB University Press, v.37, n.1, p.45-50, 1999.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127-144, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas** .4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HUNT, Shelby D. e LAMBE, C. Jay (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory». **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n.1, p. 17-43.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p.61-74, 1991.

NIETO, M.; PEREZ, W. A firm's assets as a foundation for strategy. **The Learning Organization**, v.9, n.1, p.19-28, 2002.

OMAKI, Eduardo Tadayoshi. Recursos Intangíveis e Desempenho em grandes empresas brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimadores de Medidas de Desempenho Financeiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

PEHRSSON, Anders. Strategy competence: a key profitability driver. **Strategic Change**. Chichester: v.9, n.2, p. 89, mar/apr 2000.

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

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PERDIGÃO, Dulce Mantella. Introdução à pesquisa quantitativa. In: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca. (Orgs.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 110.

DALFOVO, Michael Samir. MACHADO, Mirian Magnus. WRUCK, Jonatha. SILVA, Gabriela Vieira. **Análise da disponibilidade dos recursos organizacionais no atendimento aos stakeholders no setor de serviços.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.1, p.87-104, TRI I 2015. ISSN 1980-7031.

PORTER, M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, **Strategic Management Journal**, v.12 p.95-117, 1991

REED, Richard & DEFILLIPPI, Robert J., Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, v.15 n.1 p.88-102, 1990

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n. 4, p. 20-37, Out. Dez., 2000.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.