

RECURSOS, VANTAGENS COMPETITIVAS E DESEMPENHO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DO SETOR DE ALIMENTOS NO BRASIL

Autores

LEONARDO FERNANDO CRUZ BASSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

RICARDO LOUREIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

HERBERT KIMURA

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

A Visão baseada em Recursos ou Resource-based View (RBV) tem ocupado posição central entre pesquisadores do campo da gestão estratégica, principalmente com relação à identificação e gestão de recursos que produzem diferenciais competitivos. A ligação deste campo da estratégia com finanças e contabilidade torna-se, portanto, relevante, pois recursos que geram diferenciais competitivos devem também representar importantes direcionadores de valor. Através da análise de 200 empresas do setor de alimentos no Brasil, utilizando-se o modelo de equações estruturais, obteve-se evidências de que a imitabilidade e a imobilidade dos ativos produtivos nas firmas do setor de alimentos estão relacionadas ao desempenho financeiro e de mercado. Em particular, os resultados deste estudo permitem identificar a importância de as empresas brasileiras do setor alimentício orientarem esforços para o desenvolvimento de competências e recursos produtivos estratégicos, permitindo estabelecer e sustentar sua posição competitiva. Na amostra considerada, os efeitos da inimitabilidade e da imobilidade dos ativos produtivos sobre os desempenhos de mercado e financeiro demonstram a importância do contínuo direcionamento de investimentos voltados à criação, desenvolvimento e manutenção de recursos produtivos, como estratégia de posicionamento competitivo e de criação de valor.

1. INTRODUÇÃO

As pressões competitivas por desempenho empresarial na indústria brasileira têm aumentado significativamente em função das grandes alterações ocorridas, tanto no contexto mundial quanto no nacional. No contexto mundial, podem ser destacados os fenômenos da globalização, o vertiginoso desenvolvimento da tecnologia da informação e a desregulamentação de diversas indústrias e mercados. No contexto nacional, apesar das elevadas taxas de juros, a estabilização econômica e a busca por modernização, produtividade e qualidade têm impulsionado positivamente a competitividade das empresas brasileiras.

Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia empregada, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Geralmente, o sucesso de empresas tem sido atribuído à capacidade de criarem vantagens competitivas que lhes permitam distinguir-se de seus concorrentes, gerar retornos econômicos positivos superiores e sustentar essa distinção de forma continuada (PFEFFER, 1994). Neste contexto, a Visão baseada em Recursos ou Resource-based View (RBV), tem ocupado posição central entre pesquisadores do campo da gestão estratégica. A literatura sobre a RBV tem recebido contribuições de diversas correntes

do pensamento estratégico, incluindo aquelas relacionadas aos campos de culturas e estruturas organizacionais, competências gerenciais, capacidades tecnológicas e core competences.

Para a RBV, a principal causa da variação observada no desempenho das firmas está relacionada à natureza específica de seus recursos e competências acumuladas. A ligação deste campo da estratégia com finanças e contabilidade torna-se, portanto, relevante, pois recursos que geram diferenciais competitivos devem também representar importantes direcionadores de valor. Em particular, Durand (1999) procurou estabelecer a conexão entre características de recursos da firma e sua influência na capacidade da firma competir em seu mercado, obtendo em uma amostra de empresas francesas, evidências empíricas de que a inimitabilidade e a imobilidade dos ativos produtivos impactam o desempenho financeiro e de mercado da firma.

Aplicando-se pesquisa semelhante a de Durand (1999) para empresas do setor de alimentos no Brasil, este estudo aborda a relação que pode ser estabelecida entre as propriedades dos recursos produtivos e o desempenho da firma. Trata-se de um estudo único no contexto brasileiro, pois os conceitos e resultados esperados da RBV são difíceis de serem testados na indústria brasileira, dada a falta de recursos financeiros para a obtenção de amostras representativas e dada a dificuldade na obtenção de dados sobre estratégia e desempenho financeiro. Assim, uma conjunção única de fatores como funding da pesquisa para levantamento da amostra e acesso a dados financeiros confiáveis de empresas brasileiras possibilitou que a pesquisa fosse realizada de maneira a possibilitar inferências estatísticas. Deve-se destacar que o financiamento para pesquisas na área de administração é extremamente limitado no Brasil, talvez devido à própria falta de competitividade dos pesquisadores brasileiros na criação de teorias e técnicas administrativas.

A partir de uma amostra de 200 empresas do setor de alimentos no Brasil, utilizou-se o modelo de equações estruturais, obtendo-se evidências de que as propriedades dos ativos produtivos nas firmas do setor de alimentos estão relacionadas ao desempenho financeiro e de mercado. Em particular, os resultados deste estudo permitem identificar a importância de as empresas brasileiras do setor alimentício orientarem esforços para o desenvolvimento de competências e recursos produtivos estratégicos, permitindo estabelecer e sustentar sua posição competitiva. Na amostra considerada, os efeitos da inimitabilidade e da imobilidade dos ativos produtivos sobre os desempenhos de mercado e financeiro demonstram a importância do contínuo direcionamento de investimentos voltados à criação, desenvolvimento e manutenção de recursos produtivos singulares como estratégia de posicionamento competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Visão baseada em recursos

Na abordagem da RBV, os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinada indústria, como resultado das diferentes trajetórias experimentadas pelas firmas. Uma vez que esses recursos sejam de difícil replicação (aquisição ou substituição) cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem dar origem a um desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham conjunto de recursos equivalentes (BARNEY, 1991). A teoria da estratégia tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores interessados, de forma geral, na busca por explicações para o sucesso das firmas. Apesar da grande produção científica nesse campo, persiste o debate acerca daqueles itens que poderiam ser apontados como os direcionadores estratégicos, ou drivers, responsáveis pelo desempenho das firmas (KALLING, 2002).

Mesmo sem consenso entre pesquisadores, nos últimos anos a teoria da RBV, tem ocupado posição de destaque no campo da pesquisa estratégica. Sua influência pode ser observada, não somente nos círculos acadêmicos, mas também no discurso e na prática gerencial nas empresas. Para Rugman e Verbeke (2002), parte dessa influência pode ser creditada ao caráter eclético da RBV, que leva em consideração aspectos originados de diversas linhas de pesquisa, tais como a economia, a estratégia e a organização industrial.

Um dos trabalhos considerados como de grande influência sobre os fundamentos da RBV é o de Edith Penrose, de 1959, que contribuiu com a formulação de importantes conceitos, tais como os de que: i) uma firma pode ser vista como uma coleção de recursos; ii) o caminho de crescimento de uma determinada firma pode ser otimizado, requerendo a combinação de recursos internos e externos à firma, numa seqüência particular; iii) o processo de crescimento de uma firma é dependente de suas características de gestão, da sua experiência adquirida e da capacidade de aprendizado (RUGMAN e VERBEKE, 2002). Na RBV, recursos e competências são considerados como sendo os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da firma, a informação, o conhecimento, entre outros, controlados pela firma para implementar estratégias que permitam melhorar sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). São forças que a firma pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias. Para que um recurso tenha potencial que viabilize uma vantagem competitiva sustentável deve possuir os seguintes atributos: i) precisa ser valioso, tornando possível o aproveitamento de oportunidade ou a neutralização de ameaças presentes no ambiente da firma; ii) precisa ser raro entre as firmas atual e potencialmente concorrentes; iii) deve ser não-perfeitamente imitável; iv) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes que sejam valiosos, mas não raros ou imitáveis (BARNEY, 1991).

Recursos não-perfeitamente imitáveis podem ser originados por uma, ou qualquer combinação, de três razões: i) a habilidade de a firma obter o recurso é dependente de condições históricas únicas de seu desenvolvimento (path dependency); ii) a ligação entre os recursos possuídos e a vantagem competitiva sustentável é causalmente ambígua; iii) o recurso gerador da vantagem competitiva sustentável é socialmente complexo (BARNEY, 1991). O aspecto que melhor explicaria a não-imitabilidade de fatores produtivos estaria ligado a sua raridade, ou dificuldade de obtenção, garantida pelo controle de acesso ou uso exclusivos, tais como patentes, autorizações governamentais exclusivas, entre outros (RUMELT e LIPPMAN, 1982). A não-imitabilidade está também associada à dificuldade de replicação ou dificuldade de mobilidade ou transferência do recurso entre empresas. A não-imitabilidade também pode ser associada, da mesma forma, à incerteza de investimentos em sua obtenção.

Para Mathews (2000), os recursos da firma podem ser entendidos como sendo a unidade fundamental de geração de valor. Tais recursos não existem independentemente, mas dentro do contexto de uma firma, utilizados isoladamente ou de forma conjugada para criar vantagens competitivas sustentáveis que levem a firma a alcançar resultados superiores para seus acionistas. A verificação do efetivo agregado de valor aos acionistas deve, dessa forma, estar ligado a alguma métrica, que permita estabelecer uma avaliação sobre o desempenho da firma. Tendo em vista que a RBV estabelece ligação entre recursos e diferencial competitivo, é importante avaliar não somente os aspectos relacionados com os recursos, como a raridade e a imobilidade, como também os aspectos associados com o desempenho e sustentabilidade da firma. Conforme Acquaah (2003) destaca, nos estudos envolvendo a RBV, existe uma prevalência da utilização de indicadores de desempenho padronizados, tais como retorno sobre investimento, retorno sobre ativos e fluxo de caixa líquido.

2.2 A indústria de alimentos no Brasil

A indústria de alimentos constitui-se num dos principais setores da economia brasileira, de importância fundamental dentro do processo de desenvolvimento do país. Do ponto de vista econômico, este setor se distingue dos demais em função de algumas características de significativo alcance estratégico, com destaque para: i) o elevado número de empresas formalmente estabelecidas e a capacidade de produção instalada; ii) a capacidade de geração de saldos comerciais com exportações; iii) o potencial para a geração de novos empregos (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2003).

É possível observar a transição da economia brasileira, que partiu de um modelo proeminentemente agrário-exportador para a consolidação de modelo de economia industrial. Após um longo período de sucessivos planos e choques econômicos, chega a década de 90 e, com ela, a inserção econômica e financeira do Brasil na economia mundial. Instala-se um processo de liberalização comercial que exige das empresas alimentícias brasileiras uma nova reorientação estratégica, frente à competição externa cada vez mais acirrada, apoiada na qualidade de produtos e na satisfação do consumidor. Para Oliveira e Oliveira (2003), outro fator recente, de grande impacto sobre no setor de alimentos, foi a implantação do Plano Real em 2004. O aumento automático da massa real de rendimentos, proveniente da queda da inflação, foi em grande parte destinado ao consumo de produtos alimentícios, principalmente daquela grande parcela da população menos favorecida que não dispunha de meios para defender seu poder aquisitivo diante da inflação.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), em 2003 o setor industrial de produtos alimentares teve faturamento líquido de cerca de US\$ 40 bilhões, 19,2% maior que em 2002, em termos nominais. O setor de alimentos atua expressivamente no mercado externo. Em 2003, segundo dados da Serasa (2004), quase 30% do faturamento do setor era proveniente das exportações que atingiu US\$ 10,3 bilhões. Segundo Belik (1998), pode-se distinguir o atual processo competitivo do setor de alimentos a partir de três dimensões: i) a organização da firma; ii) tipo de coordenação; iii) a política industrial. Atualmente, a competição no setor está fortemente apoiada no tempo de resposta ao mercado.

Conforme estudo da Serasa (2004) as perspectivas do segmento podem ser sintetizadas da seguinte forma: (a) Aspectos favoráveis: as exportações continuarão incentivando maiores níveis de produção do setor, principalmente pela perspectiva de curto prazo da taxa de câmbio; (b) Fatores de risco: diminuição ou estagnação dos atuais níveis de renda da população, compelindo consumo de bens menos elaborados e mais baratos, intensificando a competição e repasse de custos das firmas. Nesse contexto, as pequenas empresas são as que mais têm a perder, em comparação às de maior porte, principalmente em função da menor escala produtiva, maiores custos de exportação e maior necessidade de capital de giro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Levantamento de dados

A pesquisa, de caráter descritivo, envolveu a análise quantitativa de dados de empresas brasileiras do setor de alimentos. Duas formas independentes de levantamento de dados foram realizadas:

a. Aplicação de questionário

Utilizando um instrumento de pesquisa similar ao de Durand (1999) e adaptado ao contexto brasileiro, foram realizadas entrevistas com executivos e funcionários em cargos gerenciais de empresas do setor de alimentos. As entrevistas têm como base um questionário

que possibilita a identificação do posicionamento estratégico da empresa e desempenho de mercado. Para a aplicação do questionário foi contratada uma empresa especializada em pesquisas de mercado junto a empresas. Este procedimento possibilitou um maior número de observações na amostra e um acesso a dados mais confiáveis, dada a abordagem usando profissionais treinados para levantamento de dados primários. Deve-se ressaltar ainda que pesquisas envolvendo informações corporativas são bastante limitadas no Brasil, pois não existe uma cultura empresarial de disponibilização de dados para pesquisas acadêmicas.

b. Obtenção de dados financeiros

Para o levantamento de dados financeiros sobre as empresas, acessou-se a base de dados da Serasa, a principal empresa provedora de informações sobre crédito. Este procedimento permitiu uma maior confiabilidade na avaliação de desempenho financeiro. Destaca-se que estudos anteriormente realizados no Brasil envolvendo a RBV, como em Mendonça (2004) e Balderrama (2004), reportaram dificuldades relacionadas ao uso de dados financeiros provenientes de entrevistas, implicando pouca confiabilidade e significância nos resultados obtidos. Tais problemas foram reduzidos nesta pesquisa, na medida em que as informações financeiras das empresas foram obtidas de forma objetiva, de fonte segura.

3.2. Amostragem

A população-alvo da pesquisa envolve empresas do setor brasileiro de alimentos. Dentro desta população é definida a população de referência, composta por empresas que possuíam, em julho de 2004, informação sobre o desempenho financeiro disponíveis para os anos de 2000, 2001 e 2002 e que estavam dispostas a participar da pesquisa. Deve-se ressaltar que, no Brasil, a disponibilização voluntária de informações financeiras por empresas sem ações em bolsa é pouco usual. Assim, mais uma vez, o uso da base de dados de uma empresa de análise de crédito foi importante, pois possibilitou o acesso a informações financeiras mais confiáveis. Dada a característica da pesquisa e a possível relutância das empresas em participar da entrevista, a amostragem é não-probabilística intencional, ou por conveniência.

O tamanho da amostra foi definida em 200 observações, respeitando a recomendação de número mínimo de casos para a aplicação de técnicas de estatística multivariada, mais especificamente, o modelo de equações estruturais (LOEHLIN, 1987) e em função de restrições orçamentárias para a pesquisa. Assim, é importante destacar as limitações dos resultados da pesquisa para confirmação de hipóteses, uma vez que a amostra é reduzida e o processo não contemplou uma amostragem probabilística. Porém, deve-se também ressaltar que a pesquisa pode propiciar insights para a gestão empresarial no Brasil, notadamente no setor de alimentos que, conforme foi discutido, representa um importante segmento no país.

3.3. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa deste trabalho foi formulado a partir da seguinte questão: As propriedades dos ativos produtivos nas firmas do setor de alimentos no Brasil estão relacionadas ao desempenho financeiro e ao de mercado? Desta maneira, o principal objetivo a ser atingido envolve a avaliação do impacto das propriedades dos ativos produtivos, entendidos como fortes de vantagem competitiva sustentável, no desempenho financeiro e de mercado das firmas do setor de alimentos. Além disso, este trabalho tem ainda os seguintes objetivos específicos: i) avaliar os efeitos da imitabilidade dos ativos produtivos na margem, lucratividade e desempenho de mercado das firmas; ii) avaliar os efeitos da imobilidade dos ativos produtivos na margem, lucratividade e desempenho de mercado das firmas; iii) avaliar o impacto do desempenho de mercado na margem e na lucratividade das firmas; iv) verificar o impacto da margem na lucratividade das firmas.

As hipóteses investigadas são, portanto:

Hipótese 1 – $H_{1a,b,c}$: Quanto maior a inimitabilidade dos ativos produtivos da firma, maiores serão sua: a) lucratividade, b) margem, c) participação de mercado;

Hipótese 2 – $H_{2a,b,c}$: Quanto maior a imobilidade dos ativos produtivos da firma, maiores serão sua: a) lucratividade, b) margem, c) participação de mercado;

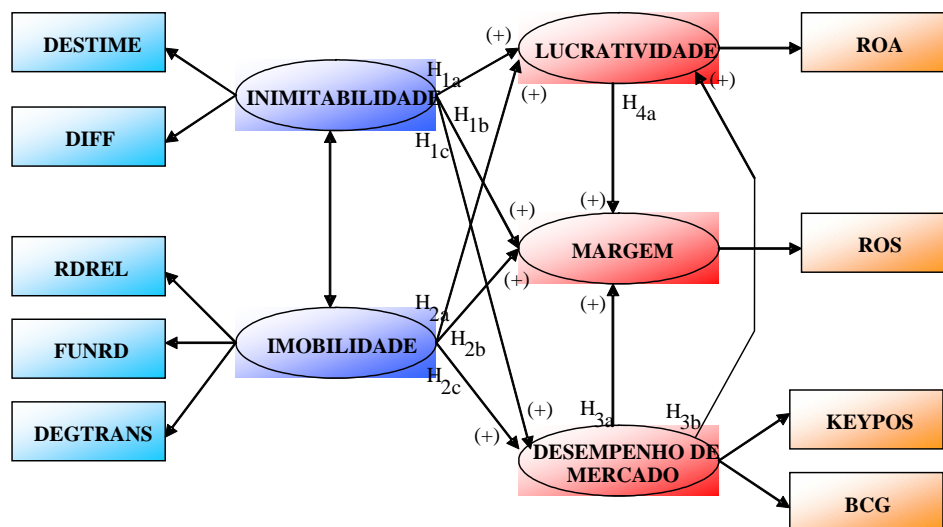
Hipótese 3 – $H_{3a,b}$: Quanto maior a participação de mercado da firma, maiores serão sua: a) lucratividade, b) margem;

Hipótese 4 – H_{4a} : Quanto maior a margem da firma, maior sua: a) lucratividade.

4. MODELO TEÓRICO

Em pesquisas em ciências sociais e comportamentais, raramente os experimentos são elaborados sob rigorosas condições de controle. Em particular, as teorias e os modelos são formulados com base em constructos, não diretamente mensuráveis ou observáveis. Dessa forma, as pesquisas frequentemente lançam mão de indicadores ou variáveis latentes que permitem razoável estimativa acerca dos fundamentos teóricos de interesse do pesquisador (LATIF, 2000). O problema desta pesquisa e as características das variáveis utilizadas sugerem, para a análise estatística dos dados, o uso do modelo de equações estruturais, seguindo mesmo procedimento adotado por Durand (1999). O modelo teórico analisado nesta pesquisa é descrito pelo diagrama de caminho da Figura 1.

Figura 1: Diagrama de caminho do modelo teórico



fonte: os autores, adaptado de Durand (1999)

As flechas de sentido único que ligam as variáveis latentes independentes às variáveis latentes dependentes representam as Hipóteses $H_{1a,b,c}$ e $H_{2a,b,c}$. As flechas de sentido único que ligam as variáveis latentes dependentes entre si representam as Hipóteses $H_{3a,b}$ e H_{4a} . Dentro do modelo sugerido nesta pesquisa e considerando o referencial teórico desenvolvido, pode-se definir as diversas variáveis utilizadas.

4.1. Variáveis independentes:

Com base no referencial teórico apresentado, que relaciona as características dos ativos produtivos com fontes de vantagem competitivas que, por sua vez, estão relacionadas

com o desempenho das firmas, este trabalho utiliza duas variáveis latentes independentes: a INIMITABILIDADE e a IMOBILIDADE dos ativos produtivos da firma. Estas variáveis são estimadas com base em um conjunto de variáveis observadas, obtidas através de respostas aos questionários.

a. INIMITABILIDADE

A operacionalização da variável latente INIMITABILIDADE é realizada através das seguintes variáveis associadas com perguntas do questionário.

- DIFF: Variável que estima o grau de diferenciação da produção da firma frente aos concorrentes, decorrente da base tecnológica da firma. No questionário, o respondente deve, em uma escala tipo Likert de cinco pontos, avaliar o grau de diferenciação da empresa;

- DESTIME: Variável que representa as deseconomias em que incorrem as firmas que buscam imitar os ativos produtivos de competidores. É baseado no conceito de deseconomias de compressão de tempo (TCD), citadas por Dierickx e Cool (1989) como fator que inibe a imitação dos ativos produtivos da firma pelos concorrentes. O indicador DESTIME é obtido a partir de três etapas: (A) O respondente determina quais as dimensões estratégicas que primordialmente afetam os custos de produção de sua empresa. As opções oferecidas aos respondentes incluem: i) o tamanho das unidades de produção; ii) o volume de produção; iii) a especificidade de tecnologia; iv) o acesso privilegiado a fornecedores; v) a produtividade da mão-de-obra; (B) O respondente avalia o TCD que um novo entrante incorreria para imitar as dimensões produtivas avaliadas na etapa anterior. Para tanto, o respondente faz a avaliação utilizando-se de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (EVAL); (C) O indicador DESTIME é calculado, a partir da média ponderada do valor da vantagem correspondente às dimensões estratégicas selecionadas pelo respondente. A ponderação é dada pela avaliação efetuada na Etapa 2.

b. IMOBILIDADE

A operacionalização da variável latente IMOBILIDADE dos ativos produtivos é obtida através do uso de três indicadores, descritos a seguir:

- FUNRD: Representa a importância relativa que os respondentes dão à função de pesquisa e desenvolvimento, ou P&D, dentro da firma, em comparação a outras funções relacionadas ao confronto com os concorrentes. Para Durand (1999), a importância relativa de investimentos em P&D denota o interesse da firma na formação de recursos especializados e competências idiossincráticas, que são ativos produtivos de menor grau de mobilidade. O respondente é solicitado a responder utilizando uma escala tipo de Likert de cinco pontos;

- RDREL: Representa a relação entre os gastos com P&D da firma, comparados à média da indústria.;

- DEGTRANS: Relaciona-se à natureza dos ativos produtivos da firma e é obtido seguindo-se 3 etapas, descritas a seguir: (A) São determinados os recursos estratégicos aos quais a firma tem dado mais foco nos últimos anos. Ao respondente é oferecido o seguinte conjunto de opções: (i) preço/custo; (ii) qualidade; (iii) desempenho técnico/ inovação; (iv) imagem de marca/reputação; (v) atrasos/tempo de entrega; (vi) serviços complementares; (B) O respondente avalia como sua firma se classifica frente aos demais concorrentes, utilizando uma escala do tipo de Likert de cinco pontos; (C) O indicador é finalmente calculado como a diferença entre as médias ponderadas, pela classificação da etapa 2, dos ativos com maior mobilidade (iv, v, vi) e dos ativos com menor mobilidade (i, ii, iii).

4.2. Variáveis dependentes:

Os dados relacionadas às variáveis observáveis dependentes ROA, ROS e BCG foram obtidas dos demonstrativos contábeis e financeiros dessas firmas disponíveis ao mercado, para os anos de 2000, 2001 e 2002. A fonte dessa informação foi a Serasa S.A., empresa líder de mercado no setor de análises de empresas e informação para crédito. O acesso esteve subordinado à política de segurança e privacidade de dados dessa organização, o que impediu a retenção, manipulação e uso de dados individualizados das empresas. Com base nas referências teóricas levantadas, e com o objetivo de dar maior consistência ao processo de obtenção desses indicadores de performance, neste trabalho as *variáveis dependentes* são operacionalizadas como se segue:

a. LUCRATIVIDADE

A medida de lucratividade usada foi o Retorno sobre os Ativos (ROA), obtido a partir de uma média dos resultados dos anos de 2000, 2001 e 2002;

b. MARGEM

A variável referente à margem foi definida como Retorno sobre as Vendas (ROS) e calculada através da média dos resultados dos anos de 2000, 2001 e 2002;

c. DESEMPENHO DE MERCADO

Seguindo o modelo de Durand (1999), esta medida de mercado utiliza dois indicadores:

- BCG: Definido como a proporção entre a participação de mercado da firma e a participação de mercado do líder da indústria, ou sub-segmento apontado pelos entrevistados como de atuação prevalente da firma;

- KEYPOS: Representa a posição relativa entre a firma e seus concorrentes. Este indicador é obtido seguindo-se três etapas: (A) No início do questionário, o respondente indica quais os fatores de sucesso de seu setor (KSF) com base numa lista previamente fornecida; (B) Ao final do questionário, com base na mesma lista, o respondente avalia sua firma utilizando-se de uma escala tipo Likert de cinco pontos; (C) O indicador KEYPOS é calculado como uma média ponderada da distância entre a vantagem competitiva reconhecida pelos respondentes e o KSF do setor. A ponderação é dada pelos valores definidos na Etapa 2.

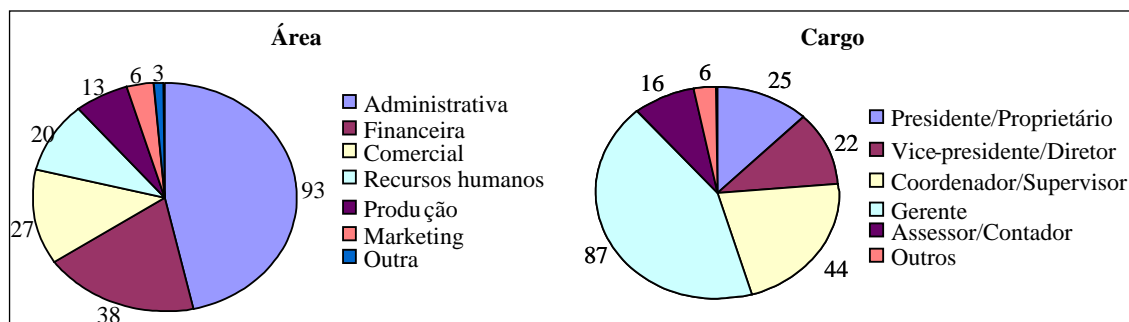
5. PRINCIPAIS RESULTADOS

5.1. Amostra de empresas e análises estatísticas fundamentais

Seguindo a classificação adotada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE/SP) para o tamanho da empresa, a amostra de empresas pesquisadas é composta por 38,5% de companhias consideradas pequenas, 41,5% de companhias médias e 20,0% de empresas grandes. Nesta classificação, voltada ao contexto brasileiro, pequenas empresas possuem até 99 empregados, médias empresas possuem de 100 a 499 empregados e grandes empresas possuem mais de 500 empregados.

Dada a amplitude do questionário, em algumas situações, a entrevista foi conduzida com vários executivos de uma mesma empresa. A Figura 2 a seguir mostra a distribuição da área de atuação e cargo do indivíduo que foi o principal respondente em cada empresa.

Figura 2: Distribuição por área e cargo do principal entrevistado



A observação dos dados de BCG, participação relativa de mercado em relação ao líder, sugere alto nível de competitividade, em linha com dados de pesquisa disponíveis para o setor (SERASA, 2004), com média e mediana próximos de 1%, com desvio padrão também relativamente baixo, ao redor de 6%, o menor entre todas as variáveis. A variável DEGTRANS, relacionada à proporção entre os ativos produtivos de maior e menor mobilidade da firma, apresenta valores de média e mediana positivos, indicando que, em geral, o setor dá mais foco ao desenvolvimento de recursos produtivos móveis, ou seja, mais facilmente transferíveis, como descreve Durand (1999). Porém, as medidas de valor mínimo e desvio-padrão da variável DETRANS demonstram a presença de muitas empresas para as quais a variável assume valores negativos, privilegiando, portanto, o desenvolvimento de recursos produtivos menos transferíveis, ou de caráter mais imóvel.

Com relação às variáveis qualitativas, os resultados do levantamento sugerem que a maioria das firmas entrevistadas, cerca de 57% delas, entende que base tecnológica permite a diferenciação da produção, quando comparadas a seus principais competidores. Em contrapartida, apenas pouco mais de 12% não acreditam que exista oportunidade dessa diferenciação, a partir da base tecnológica. Além disso, a grande maioria dos entrevistados, cerca de 70%, atribui ao departamento de P&D muita ou total importância em relação ao objetivo de estabelecer vantagem competitiva frente a concorrentes, quando comparado a outros departamentos da firma. Apenas 9% dos entrevistados considerou existir, relativamente a outros departamentos da firma, pouca ou nenhuma importância de P&D na busca de vantagens competitivas.

Foram avaliados os níveis de correlação entre as variáveis observáveis com base nos coeficientes de correlação de Spearman, aplicável para esse perfil de dados. Pôde-se verificar que as variáveis observáveis apresentam, em geral, baixo nível de correlação entre si. Algumas correlações, entretanto, devem ser destacadas:

i) ROA e ROS (0,95): A alta correlação pode ser considerada esperada e influenciada pela maneira de operacionalização da variável, calculada como uma média dos valores anuais nos anos 2000, 2001 e 2002 e levantados diretamente da fonte de informação financeira. O critério de cálculo destas variáveis utiliza dados semelhantes para a avaliação do desempenho financeiro.

ii) KEYPOS e DIFF (0,33); KEYPOS e DESTIME (0,26); KEYPOS e FUNRD (0,23); e KEYPOS e RDREL (0,15): Todas essas correlações podem ser consideradas, de certa forma, relevantes, estando em linha com a expectativa do estudo de Durand (1999). Com base nesses indicadores, seria possível antecipar a existência de uma relação relevante entre as variáveis latentes independentes INIMITABILIDADE e IMOBILIDADE com a latente dependente DESEMPENHO DE MERCADO, em confirmação ao proposto pelas Hipóteses H1c e H2c (maior inimitabilidade e imobilidade dos ativos produtivos implicando em maior desempenho de mercado da firma).

iii) DIFF e FUNRD (0,29): Mesmo com uma correlação de intensidade média, foi possível associar o grau de diferenciação tecnológica da produção da firma, como diferencial perante os concorrentes, com a valorização atribuída à função de pesquisa e desenvolvimento, frente a outras funções da firma. Esse resultado suporta a relação entre INIMITABILIDADE e IMOBILIDADE, estabelecida por Durand (1999). Para o autor, quanto mais inimitáveis forem os recursos produtivos, maiores serão as dificuldades de transferência desses recursos a outras firmas, ou seja, menor a mobilidade.

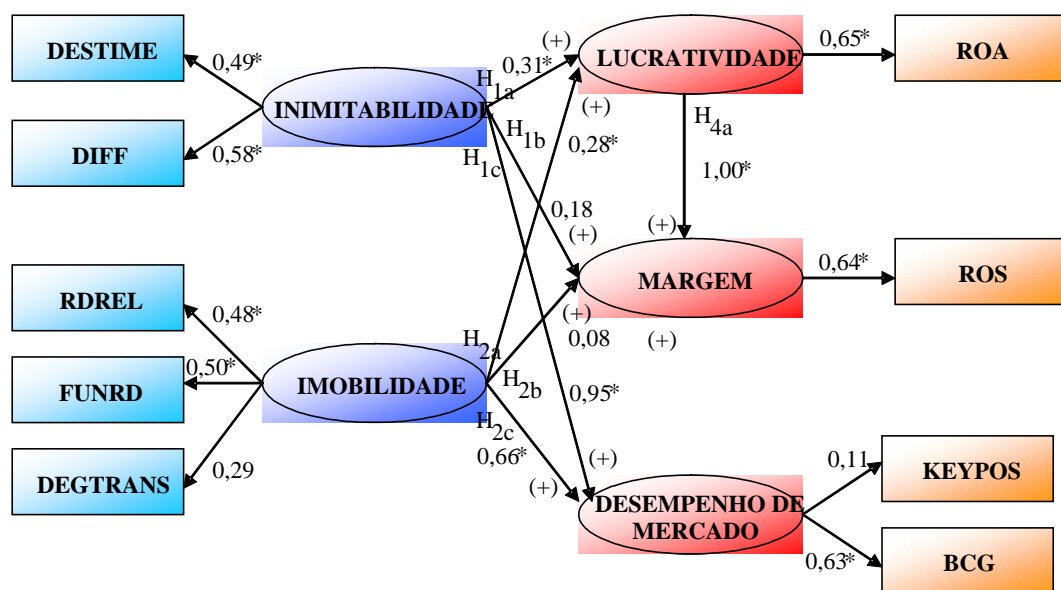
5.2. Resultados do modelo de equações estruturais

a. Modelagem final

A aplicação da modelagem de equações estruturais foi baseada inicialmente no modo confirmatório, conforme descrito na Figura 1, a partir do modelo teórico desenvolvido e aplicado por Durand (1999). Este processo parte de um modelo pré-concebido e busca da confirmação das hipóteses formuladas, com base no conjunto de dados levantados. Assim, considerando-se o modelo de relacionamentos inicial, foram testadas as condições gerais de convergência, objetivando sua confirmação. Entretanto, não foi possível obter a convergência na aplicação da modelagem estatística à base de dados analisada. Assim, iniciou-se um processo de caráter exploratório.

Portanto, nessa fase exploratória, foram desenvolvidas diversas tentativas de obtenção de convergência, eliminando alguns dos relacionamentos entre variáveis impostos pelo modelo inicial. Foram testadas distintas combinações, até a obtenção de soluções convergentes que pudessem ser avaliadas quanto ao seu nível de ajuste. A avaliação do nível de ajuste dessas possíveis levou à escolha do modelo final apresentado na Figura 3, com as estimativas padronizadas evidenciadas. A exceção RMSEA, os testes de ajuste permitem concluir que o modelo final apresentou um bom nível de qualidade de ajuste (Qui-quadrado = 0,00; GFI = 0,93; AGFI = 0,90; RMSEA = 0,14).

Figura 3 - Diagrama de caminho para o modelo final



* significativo ao nível de 5%

fonte: os autores, com base nos dados da pesquisa

b. Estimação dos parâmetros do modelo

Os valores resultantes do processo de estimação dos parâmetros foi baseado no método de mínimos quadrado não-ponderados e estão apresentados na Tabela 1. Com base no critério da Razão Crítica, foram identificadas as variáveis que possuem implicações estatisticamente significativas. Nesse critério, considera-se que existe significância estatística quando o valor calculado para a Razão Crítica for superior a 1,96.

Tabela 1: Estimativas dos parâmetros das variáveis observáveis e latentes

Variável latente	Parâmetro	Coefficiente	Erro Padrão	Razão Crítica
Lucratividade	ROA	1,00 *		
Margem	ROS	1,00 *		
Desempenho de mercado	KEYPOS	1,00 *		
	BCG	0,14	0,13	1,07
Inimitabilidade	DESTIME	1,00 *		
	DIFF	1,29	0,26	5,03 *
Imobilidade	RDREL	0,93	0,31	3,03 *
	FUNRD	1,00 *		
	DEGTRANS	0,53	0,29	1,83

Variável latente	Parâmetro	Coefficiente	Erro Padrão	Razão Crítica
Lucratividade	Inimitabilidade	0,47	0,21	2,26 *
	Imobilidade	0,41	0,21	1,97 *
Margem	Inimitabilidade	0,27	0,26	1,03
	Imobilidade	0,12	0,27	0,44
Desempenho de mercado	Inimitabilidade	1,37	0,49	2,78 *
	Imobilidade	0,92	0,40	2,27 *
Margem	Lucratividade	1,00 *		

* signitativo ao nível de 0,05

fonte: os autores, com base nos dados da pesquisa

Dos resultados apresentados, é possível verificar: i) As estimativas dos parâmetros para as variáveis DIFF e RDREL mostraram-se estatisticamente significativas, indicando que existe implicação destas variáveis na IMITABILIDADE e IMOBILIDADE dos ativos produtivos, respectivamente; ii) As estimativas dos parâmetros INIMITABILIDADE e IMOBILIDADE mostraram-se estatisticamente significativas, indicando que existe implicação, de cada uma delas, sobre LUCRATIVIDADE e DESEMPENHO DE MERCADO.

A utilização de modelos de equações estruturais está geralmente associada à padronização das estimativas, de forma a permitir uma interpretação mais objetiva dos resultados e dos efeitos de uma variável sobre as demais. A seguir são apresentadas os resultados das estimativas padronizadas para as variáveis observáveis e latentes, que também são destacadas na Figura 3:

Tabela 2: Estimativas padronizadas dos parâmetros das variáveis observáveis e latentes

Variável latente	Parâmetro	Coefficiente padronizado
Lucratividade	ROA	0,65 *
Margem	ROS	0,64 *
Desempenho de mercado	KEYPOS	0,63 *
	BCG	0,11
Inimitabilidade	DESTIME	0,49 *
	DIFF	0,58 *
Imobilidade	RDREL	0,48 *
	FUNRD	0,50 *
	DEGTRANS	0,29

Implicação na variável latente	Parâmetro	Coefficiente padronizado
Lucratividade	Inimitabilidade	0,31 *
	Imobilidade	0,28 *
Margem	Inimitabilidade	0,18
	Imobilidade	0,08
Desempenho de mercado	Inimitabilidade	0,95 *
	Imobilidade	0,66 *
Margem	Lucratividade	1,00 *

* significativo ao nível de 0,05

fonte: os autores, com base nos dados da pesquisa

b. Discussão dos resultados

Com base nos resultados das estimativa padronizadas dos parâmetros, verifica-se que: i) A variável ROA tem 65% de implicação positiva e significativa em LUCRATIVIDADE; ii) A variável ROS tem 64% de implicação positiva e significativa em MARGEM; iii) A variável KEYPOS tem 60% de implicação positiva e significativa em DESEMPENHO DE MERCADO; iv) As variáveis DESTIME e DIFF têm implicações positivas significativas em INIMITABILIDADE, na ordem de 49% e 58%, respectivamente; v) As variáveis RDREL e FUNDRD têm implicações positivas e significativas em IMOBILIDADE, na ordem de 48% e 50%, respectivamente.

Em relação às implicações entre as variáveis latentes, os resultados sugerem que: i) A INIMITABILIDADE e a IMOBILIDADE estão associadas com LUCRATIVIDADE na ordem de 31% e 28%, respectivamente. INIMITABILIDADE afeta mais LUCRATIVIDADE que IMOBILIDADE; ii) A LUCRATIVIDADE apresentou total implicação em MARGEM; iii) A INIMITABILIDADE e a IMOBILIDADE não apresentaram implicação significativa em MARGEM; iv) A INIMITABILIDADE e a IMOBILIDADE têm implicações positivas e significativas em DESEMPENHO DE MERCADO, na ordem de 95% e 66% respectivamente.

Com base nos resultados obtidos, foram analisadas as hipóteses propostas na pesquisa. Com relação às Hipóteses H_{1a} , H_{1b} e H_{1c} : i) H_{1a} : A INIMITABILIDADE dos ativos produtivos da firma tem influência positiva e significativa sobre a LUCRATIVIDADE, na ordem de 31%, confirmando a hipótese; ii) H_{1b} : A INIMITABILIDADE dos ativos produtivos tem influência positiva sobre a MARGEM, na ordem de 18%, o que confirmaria a hipótese, porém sem significância estatística; iii) H_{1c} : A INIMITABILIDADE dos ativos produtivos tem influência positiva e significativa sobre o DESEMPENHO DE MERCADO, na ordem de 95%, confirmando a hipótese.

Nota-se que a INIMITABILIDADE apresentou influência muito mais intensa sobre o DESEMPENHO DE MERCADO que em LUCRATIVIDADE ou em MARGEM. Esse resultado pode caracterizar que os recursos estratégicos relacionados à diferenciação de produtos apresentam menores impactos de curto prazo na lucratividade ou na margem. Entretanto, a INIMITABILIDADE apresenta forte influência em relação ao desempenho de mercado, que se reflete numa melhor participação de mercado, e pode significar, a longo prazo, a rentabilização dos ativos e das vendas da firma. De forma geral, isso pode ser considerado esperado e parecer intuitivo, na medida em que a diferenciação de produtos obtida a partir da inimitabilidade dos recursos produtivos afetaria positivamente, num primeiro momento, a capacidade de competir e obter maiores níveis de participação relativa de mercado. Com isso, estaria estabelecida uma pré-condição para a posterior obtenção de altas margens e altas rentabilidade (MANCKE, 1974).

Em relação às Hipóteses H_{2a} , H_{2b} e H_{2c} : i) H_{2a} : A IMOBILIDADE dos ativos produtivos da firma tem influência positiva e significativa sobre a LUCRATIVIDADE, na ordem de 31%, confirmando a hipótese; ii) H_{2b} : A IMOBILIDADE dos ativos produtivos tem influência positiva sobre MARGEM, na ordem de 8%, em linha com a hipótese, porém sem significância estatística; H_{2c} : A IMOBILIDADE dos ativos produtivos tem influência positiva e significativa sobre o DESEMPENHO DE MERCADO, na ordem de 66%, confirmando a hipótese.

A IMOBILIDADE apresentou pouca influência sobre a MARGEM, que pode estar refletindo a condição geral do setor de alimentos, caracterizado por intensa competitividade e custos de insumos fortemente regulados pelo mercado. Pode-se afirmar, entretanto, que a possibilidade de desenvolvimento e retenção de recursos produtivos estratégicos implica em maior DESEMPENHO DE MERCADO, com efeito direito mais intenso que o verificado sobre LUCRATIVIDADE. Como discutido para a Hipótese 1, pode-se afirmar que a IMOBILIDADE é capaz de criar alto DESEMPENHO DE MERCADO, concorrendo, assim, para o estabelecimento de pré-condição para obtenção de altas margens e alta lucratividade.

Dos resultados obtidos, é possível reconhecer que, no setor brasileiro de alimentos, a competitividade está diretamente relacionada à diferenciação de produtos, à INIMITABILIDADE e à garantia da posse dos recursos produtivos, isto é, IMOBILIDADE, em linha com o estudo de Peteraf (1993). O DESEMPENHO DE MERCADO das firmas recebe influência direta e significativa das propriedades de INIMITABILIDADE e IMOBILIDADE dos recursos produtivos, que podem, assim, ser considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Em relação às Hipótese H_{3a} e H_{3b} , não foi possível confirmá-las uma vez que os relacionamentos entre DESEMPENHO DE MERCADO e MARGEM, e entre DESEMPENHO DE MERCADO E LUCRATIVIDADE não foram mantidos no modelo final desta pesquisa. A eliminação desses relacionamentos, originalmente previstos no modelo de Durand (1999), aliviou as restrições impostas pelo mecanismo de estimação do modelo de equações estruturais, permitindo que o tratamento estatístico pudesse convergir para solução com boa qualidade de ajuste aos dados. Vale ressaltar que a expectativa, assim como ocorrido no trabalho de Durand (1999), era comprovar esta hipótese, com base em evidências da literatura que têm demonstrado que o desempenho de mercado constitui uma pré-condição para altas margens e lucratividade (MANCKE, 1974).

Em relação à Hipótese H_{4a} : i) H_{4a} : a MARGEM impacta fortemente na LUCRATIVIDADE, de forma positiva e significativa, confirmando a hipótese.

Para Durand (1999), mantidas as demais condições iguais, uma firma com maiores margens deve esperar maiores níveis de lucratividade. Vale lembrar que, neste estudo, as variáveis MARGEM e LUCRATIVIDADE foram relacionadas significativamente com os indicadores ROA e ROS, ambos obtidos de forma objetiva, a partir dos demonstrativos financeiros das firmas. Este fato, associado à utilização de dados de um período de três anos pode ter contribuído favoravelmente com a minimização de distorções dos resultados e na confirmação da hipótese.

De forma geral, portanto, é possível afirmar que a aplicação da metodologia desenvolvida por Durand (1999) ao caso brasileiro do setor de alimento apresentou bom nível de aderência, demonstrando ser um instrumento de interesse para a análise e compreensão dos mecanismos envolvidos no desempenho das empresas desse setor, principalmente no que se refere às propriedades dos recursos produtivos relacionadas à inimitabilidade e imobilidade.

Assim como no estudo de Durand (1999), foi possível verificar que os diferentes recursos produtivos contribuem de forma distinta sobre o desempenho geral da firma, ora impactando mais na lucratividade, ora no desempenho de mercado. Neste estudo, especificamente, foi possível verificar que as propriedades da inimitabilidade e imobilidade dos recursos produtivos da firma, representados por sua tecnologia aplicada à produção (DIFF), nível de investimentos em P&D (RDREL), deseconomias de compressão de tempo (DESTIME), e desenvolvimento e acumulação de conhecimento (FUNRD), estão positivamente relacionados ao desempenho observado da firma (ROA e KEYPOS), mas com predominância ao desempenho de mercado (KEYPOS).

6. COMENTÁRIOS FINAIS

Este estudo focalizou o setor brasileiro de alimentos com o intuito primordial de estudar a relação entre as propriedades dos ativos produtivos da inimitabilidade e imobilidade, entendidos como fonte de vantagem competitiva, e o desempenho financeiro e de mercado de empresas. Os resultados puderam oferecer contribuição consistente e relevante, não só ao melhor entendimento acerca da questão competitiva no setor brasileiro de alimentos, como também ao fortalecimento da abordagem desenvolvida por Durand (1999) e ao reconhecimento do caráter teórico e formal da RBV. Foi possível observar evidências de que o retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre as vendas (ROS) e o posicionamento geral da firma em relação à concorrência (KEYPOS) estão associados significativamente com lucratividade, margem e desempenho de mercado, variáveis latentes dependentes, servindo como indicadores adequados para a estimação desses constructos. O indicador BCG, apesar de corretamente associado, não apresentou resultado estatisticamente significativo.

Na mesma direção, foi possível concluir que os indicadores DESTIME, DIFF, RDREL e FUNDR estão significativamente associados à INIMITABILIDADE e IMOBILIDADE dos ativos produtivos, variáveis latentes independentes, servindo adequadamente à estimação desses constructos. O indicador DEGTRANS não apresentou resultado estatisticamente significativo. As Hipóteses $H_{1a,b,c}$ e $H_{2a,b,c}$ foram parcialmente confirmadas, permitindo concluir-se que, para as firmas da amostra pesquisada, quanto maior a inimitabilidade e a imobilidade dos recursos produtivos da firma, maiores serão sua lucratividade e desempenho de mercado. Não foi possível concluir sobre a influência da inimitabilidade e da imobilidade sobre a margem. Não foi possível também estabelecer conclusões acerca das implicações do desempenho de mercado sobre a margem e sobre a lucratividade, para as empresas analisadas, como previsto na Hipótese $H_{3a,b}$. Por outro lado, foi verificada a existência de forte associação da margem com a lucratividade (100%), confirmando a Hipótese H_{4a} e permitindo concluir que, para as firmas da amostra pesquisa, quanto maior a margem da firma, maior sua lucratividade.

De forma geral, a aplicação do modelo baseado nos estudos desenvolvidos por Durand (1999) apresentou resultados bastante satisfatórios, do ponto de vista das hipóteses formuladas, justificando sua utilização como instrumento de análise e entendimento do desempenho competitivo para firmas do setor brasileiro de alimentos. Assim como no caso de Durand (1999), os resultados deste estudo permitiram concluir sobre a importância de as empresas orientarem esforços para o desenvolvimento de competências e recursos produtivos estratégicos, permitindo estabelecer e sustentar sua posição competitiva. Os efeitos da inimitabilidade e imobilidade dos ativos produtivos sobre o desempenho de mercado e na lucratividade demonstram claramente a importância do contínuo direcionamento de investimentos voltados à criação, desenvolvimento e manutenção de recursos produtivos singulares, como estratégia de posicionamento competitivo.

Durand (1999) concluiu que a concentração de mercado impacta negativa e significativamente no desempenho de mercado, indicando que quanto maior a concentração na indústria, mais intensa será a competição, ocasionando maiores dificuldades para as firmas atingirem altos níveis de desempenho de mercado. Isso diz respeito diretamente ao setor brasileiro de alimentos pois, para vários de seus segmentos, pode ser verificada tendência hegemônica (SERASA, 2004, p.11) e estrutura de mercado oligopolizada (OLIVEIRA et al. 2003), o que exige abordagens gerenciais que possam fazer frente a esse desafio competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACQUAAH, M. Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability. *Journal of Management and Governance*, Holanda, n. 7, p. 57-85, 2003.

BALDERRAMA, P. Capelari. *Estudo dos relacionamentos externos no setor de autopeças como fontes de vantagem competitiva sustentável e o impacto da possibilidade de substituição destes relacionamentos na lucratividade e desempenho da organização: um teste da teoria baseada em recursos*. 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, 2004.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986.

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

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

DURAND, R. *The relative contributions of inimitable, non transferable and non substitutable resources to profitability and market performance*. Goizueta Business School. Emory University: Atlanta, 1999.

KALLING, T. *The business model and the resource management model: a tool for strategic management and analysis*. 29 f. Institute of Economics Research, School of Economics and Management, Lund University, Suécia, May. 2002.

LATIF, S. A.; *Modelagem de equações estruturais*. 179 p. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, 2000.

LIPPMAN, S; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, v. 13, p. 418-443, 1982.

LOEHLIN, J. C. *Latent variable models: an introduction to factor, path and structural analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1987.

MATHEWS, J. A. A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. *Journal of Evolutionary Economics*, Heidelberg, v. 12, n. 1-2, p. 29-54, Mar. 2002.

MENDONÇA, P. C. P. *A relação entre as propriedades dos ativos produtivos das empresas e sua performance financeira e de mercado: uma aplicação da teoria baseada em recursos (resource-based view)*. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, G.; OLIVEIRA, B. *Evolução e perspectivas da indústria alimentícia brasileira*. SEMEAD, 6, São Paulo, 2003.

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

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

PFEFFER, J. *Vantagem Competitiva através de Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SERASA. *Análise setorial Serasa – Alimentos*. 31/05/2004.