

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RECURSOS E CAPACIDADES EM SITUAÇÃO DE *TURNAROUND*: UM ESTUDO DE
CASO NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS

CARLOS VINNICIUS SILVA

SÃO PAULO

2015

CARLOS VINNICIUS SILVA

RECURSOS E CAPACIDADES EM SITUAÇÃO DE *TURNAROUND*: UM ESTUDO DE
CASO NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Doutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes

SÃO PAULO

2015

S586r Silva, Carlos Vinnicius

Recursos e capacidades em situação de turnaround : um estudo de caso no negócio de alimentos / Carlos Vinnicius Silva - 2015.

77 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Bibliografia: f. 57-60

1. Empresa de ingredientes. 2. Turnaround. 3. Criação de valor. 4. Recursos e capacidades. I. Título.

CDD 658

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Doutora Helena Bonito Couto Pereira

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Doutora Angélica Tanus Benatti Alvim

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Doutor Walter Bataglia

CARLOS VINNICIUS SILVA

RECURSOS E CAPACIDADES EM SITUAÇÃO DE *TURNAROUND*: UM ESTUDO DE
CASO NO NEGÓCIO DE ALIMENTOS

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana
Mackenzie para obtenção do título
de Mestre em Administração de
Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo
Cavalheiro Marcondes

Aprovado em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.^a Dr.^a Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira
Universidade Nove de Julho

Dedico este trabalho aos meus familiares pelos incentivos e apoio incondicional. Aos meus avós falecidos por orgulharem de mim sempre, mesmo sem ter a mínima noção do que eu estivesse fazendo. Em especial à minha querida esposa, por ser minha fonte de energia e motivação para tentar melhorar sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o privilégio de pertencer a uma família que teve condições de me proporcionar as oportunidades do estudo, em por meio dele, trilhar caminhos que me levaram a mais esta conquista.

Aos meus familiares pela paciência e compreensão nos vários momentos que estive ausente me dedicando a esse trabalho. Agradeço o carinho e as vibrações positivas para que eu persistisse sempre.

A minha esposa pelo carinho, apoio, incentivo, compreensão e paciência ao longo das minhas ausências nas noites e fins de semana de estudo.

Ao meu orientador professor Dr. Reynaldo Cavaleiro Marcondes, pelas orientações e compartilhamento do seu vasto conhecimento, pelo rigor na qualidade e nos detalhes do trabalho, pela paciência com minha ansiedade, atenção e gentileza nas inúmeras reuniões presenciais.

Aos executivos da empresa (em sigilo) que gentilmente se disponibilizaram para as entrevistas e contribuíram muito com a parte prática deste estudo. Em especial ao diretor que autorizou e apoiou bastante este estudo.

Aos colegas de turma, em especial à Leninne, Jorge e Luciano, pelo companheirismo, momentos de descontração, desabafos das angustias e ansiedades.

Aos professores e colaboradores do Mackenzie que contribuíram com este trabalho.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi entender os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de *turnaround* visando à criação de valor para os clientes da empresa, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos – VBR. Foi adotado o método de pesquisa qualitativo de caráter exploratório descritivo para o estudo de um caso único, tendo sido empregado um roteiro padronizado de perguntas abertas. O tratamento dos dados se deu por técnica de análise de conteúdo. Foram entrevistados oito executivos da área de vendas, marketing, pesquisa e desenvolvimento, precificação e lucratividade e de cadeia de suprimentos que atuavam na empresa na época em que ocorreu o *turnaround*. A empresa é uma das principais multinacionais que opera globalmente no mercado de ingredientes para indústria de alimentos, atuando no segmento empresa-empresa. Os resultados indicaram que os recursos, conhecimento técnico e equipe comercial especificamente preparada, e as capacidades, mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas, foram consideradas estratégicas por terem suportado as estratégias de *turnaround*, permitindo que a empresa do estudo recuperasse a lucratividade. Constatou-se que a debilidade desses recursos pode levar empresas de ingredientes para indústria de alimentos, que atuam no segmento empresa-empresa, a um processo de comotidização e consideráveis dificuldades de sobrevivência neste mercado. E que além de possuir esses recursos, a empresa precisa ter a capacidade de mantê-los em sinergia e focados nas necessidades do cliente para que possa obter vantagem competitiva.

Palavras-chave: Empresa de ingredientes, *Turnaround*, Criação de valor, Recursos e capacidades.

ABSTRACT

The aim of this dissertation has been to understand the resource and capabilities that proved to be strategic in the turnaround process, creating value to the company customer, from the Resource Based-View – RBV perspective. The research method adopted to this single case study was the exploratory descriptive with qualitative approach, applying an standardized script of open questions. The content analysis technique has been used for the data treatment. Eight business executives were interviewed from sales, marketing, research and development, pricing and profitability and supply chain area, which were working in the company when the turnaround process happened. The company is one of the most important global supplier companies for the food ingredients market, operating in the business-to-business segment. The results have indicated that the resources, technical expertise and sales team specifically prepared, and the capabilities, mindset change and synergy between the internal areas, were considered strategic due to the fact that they supported the turnaround strategies, enabling the company to recover its profitability. It has been found that the debility of these resources might lead the food ingredient market suppliers, which operate in the business-to-business segment, to operate like in the commodity segment and to face substantial difficulties to survive in the market. In addition to have these resources, the company must have the capability to keep them in synergy and focused on customer needs, thereby it might acquire competitive advantage.

Keywords: Ingredient company, Turnaround, Value creation, Criação de valor, Resource and capabilities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Área de atuação de cada gestor na época do caso	37
Quadro 2 – Categorias resultantes da análise dos dados	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Questão de Pesquisa	15
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos específicos	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Declínio	17
2.2. <i>Turnaround</i>	19
2.2.1. Estratégias de <i>turnaround</i>	19
2.3. Vantagem competitiva: criação de valor	22
2.4. Recursos e capacidades	27
2.4.1 VRIO	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Estudo de caso	34
3.2 Empresa do estudo	34
3.3 Tipo e método da pesquisa	36
3.4 Entrevistados	36
3.5 Instrumento e coleta dos dados	37
3.6 Tratamento e análise dos dados	38
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio	40
4.1.1 Aumento da concorrência com aumento dos custos dos produtos	41
4.1.2 Deficiência no entendimento das necessidades do cliente	42
4.2 Descrever as estratégias envolvidas no <i>turnaround</i>	44
4.2.1 Redução de custos	45
4.2.2 Revisão da estratégia de atendimento	46
4.3 Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do <i>turnaround</i>	47
4.3.1 O conhecimento técnico e a equipe comercial - recursos intangíveis estratégicos	47

4.3.2 Mudança de <i>mindset</i> e sinergia entre as áreas - capacidade estratégicas.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas.....	61
APÊNDICE B - Matriz de amarração.....	63
APÊNDICE C – Planilha de categorização (unidades semânticas)	71
APÊNDICE D – Planilha de categorização (temas e categorias)	76

1. INTRODUÇÃO

A perda de desempenho ou competitividade frente aos concorrentes é ameaça que algumas empresas não conseguem neutralizar de maneira eficiente e que pode culminar em sua extinção. Empresas reagem de maneiras distintas a mudanças ambientais, sendo que esta reação, quando positiva, resulta de estratégias decisivas que não apenas evitam sua extinção, como muitas vezes as deixam mais fortes. Para Serra, Ferreira e Contrigiane (2009), ainda há muito a ser explorado em relação à capacidade das empresas de recuperarem o desempenho ou competitividade, fenômeno conhecido na teoria como *turnaround*. De acordo com Santos (2006), o *turnaround* se evidencia por uma recuperação bem sucedida do desempenho da empresa após uma fase de declínio.

Esses autores apontam a importância de se identificar os recursos fundamentais como base da estratégia para o *turnaround*. A correta utilização dos recursos que resulta nas estratégias implementadas, é crucial para explicar o desempenho empresarial (SANTOS, 2006).

Por envolver recursos, optou-se por adotar a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), que se destaca como uma das teorias mais profícuas dentro da Administração Estratégica por estar orientada para a eficiência e eficácia das organizações por meio da exploração dos seus recursos e capacidades para obter a vantagem competitiva (GRANT, 2001; BARNEY, HESTERLY 2011).

Segundo os autores da VBR, as organizações analisam o ambiente externo e adaptam suas estratégias através dos seus recursos e capacidades estratégicos. Eles defendem que as organizações criam mais valor para os clientes em relação aos concorrentes, quando os recursos e capacidades são valiosos e difíceis de serem replicados pelos concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY; CLARK, 2007). Os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa controla e utiliza para criar e implementar estratégias (BARNEY; CLARK, 2007), enquanto capacidades são tarefas coordenadas realizadas pela empresa por meio de recursos organizacionais combinados com objetivo de atingir um determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2003).

A VBR traz grande contribuição na compreensão dos recursos e capacidades, que aliados às estratégias definidas com base na avaliação das mudanças no ambiente, são determinantes para frear situações de declínio, permitir a sobrevivência das empresas, assim como, recuperar níveis desejados de desempenho (SANTOS, 2006). Desta forma entende-se

que os recursos e capacidades estão diretamente relacionados com as ações estratégicas que permitem parar o declínio e recuperar o desempenho organizacional.

A VBR tem sido criticada por alguns autores por não contemplar um maior dinamismo no seu modelo de análise de recursos e capacidades que levam à criação de valor superior e, conseqüentemente, à vantagem competitiva. Dessa maneira, ao se considerar o *turnaround* como um evento ocorrido em um ambiente que sofreu uma transformação repentina, entende-se que possa trazer uma contribuição para a utilização da VBR em situações além daquela em que suas bases foram desenvolvidas originalmente.

Para desenvolver o estudo, foi escolhido um caso de empresa que inesperadamente entrou em declínio de lucratividade pela redução do retorno sobre vendas (*ROS – Return On Sales*), entre os anos de 2009 e 2011. Esse período foi um momento econômico positivo para o país, em especial para a indústria de alimentos e de ingredientes, que é onde a empresa atua, porque a crise econômica nos EUA em 2008 e na Europa Ocidental em 2011, provocou um redirecionamento dos investimentos estrangeiros para países emergentes, entre eles o Brasil. Em 2011 ocorreu no país um crescimento de 39% em números de projetos de IED (investimento estrangeiro direto), índice utilizado para medir a atratividade de um país. Com base no IED, o país chegou à classificação inédita de 3ª economia mais atraente entre 2010 e 2012, atrás apenas de China e Rússia (CUNHA JUNIOR, 2012; ERNST; YOUNG, 2012).

O cenário acima favoreceu vários segmentos da economia no Brasil, e apesar do mercado de ingredientes seguir em crescimento, a empresa do estudo, que apresentava um histórico de lucratividade positiva, em torno de 3% de retorno sobre vendas (*ROS – Return On Sales*) até o ano de 2008, apresentou queda nos três anos seguintes, chegando à lucratividade negativa de 9% em 2011, a mais baixa de sua história. Esta queda foi atribuída ao aumento dos custos da cadeia de suprimentos, agravado pela competitividade do mercado de ingredientes, uma vez que concorrentes multinacionais foram atraídos, e os nacionais fortaleceram suas estruturas para aproveitar o momento positivo do mercado brasileiro.

O mercado de atuação de empresas fornecedoras de ingredientes para a indústria alimentícia é de grande relevância, pois são fundamentais para garantir os padrões básicos de qualidade dos alimentos industrializados que estão no mercado, através da segurança alimentar, sabor, cor, odor, formato, entre outros, assim como para inovar com desenvolvimento de novos produtos (COSTA et. al., 2010; ABIA, 2013). Por esta razão, empresas fornecedoras de ingredientes são insumidoras e parceiras próximas da indústria de alimentos, na maioria das

vezes fazendo o papel de consultoria técnica agregada aos produtos fornecidos (ADITIVOS INGREDIENTES, 2011; ABIAM, 2012).

A empresa objeto do estudo é uma multinacional centenária, uma das líderes globais e nacionais do mercado de ingredientes, com atuação em todos os continentes. É uma referência de mercado em função da tradição, qualidade dos produtos e do serviço que agrega a venda desses produtos.

Esse fato provocou a necessidade de reação e adequação imediata à nova realidade do mercado para frear a tendência de queda e iniciar rapidamente a recuperação, ou seja, realizando um *turnaround*. Como consequência, não só foi retomada a lucratividade anterior, como esta foi superada nos três anos seguintes, atingindo o patamar de 5% em 2014. Para tanto, foram feitas mudanças no seu ambiente interno e nas relações com o ambiente externo, entre elas, a substituição da liderança da empresa, alterações nas estratégias operacionais e de mercado, que foram adotadas simultaneamente de maneira que a empresa pudesse atender rapidamente às novas necessidades do mercado e recuperar a sua lucratividade.

Diante desse cenário, são pertinentes algumas indagações, como por exemplo, o que envolveu o processo do *turnaround* da empresa? O que aconteceu com os recursos e capacidades estratégicos da empresa?

1.1 Questão de Pesquisa

Diante das justificativas até aqui apresentadas e do exposto inicialmente, este estudo partiu do seguinte questionamento: que recursos e capacidades da empresa contribuíram para o *turnaround* tendo em vista a volta da vantagem competitiva?

1.2 Objetivo Geral

Com base na questão de pesquisa acima, o objetivo geral deste estudo é entender os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de *turnaround* visando a criação de valor para os clientes da empresa.

1.3 Objetivos específicos

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio;
- b) descrever as estratégias envolvidas no *turnaround*;
- c) caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do *turnaround*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme comentado anteriormente, a VBR é a teoria adotada neste estudo para entender os recursos e capacidades que foram estratégicos, e permitiram que a empresa recuperasse o desempenho após um período de declínio. Uma vez que as estratégias de *turnaround*, recuperação organizacional traduzido para o português, são baseadas nas causas do declínio, este capítulo inicia-se com um apanhado teórico acerca das causas do declínio organizacional, e em seguida trata as estratégias de *turnaround*.

Na sequência, este capítulo abrange os conceitos de vantagem competitiva e criação de valor, traz um apanhado teórico sobre a VBR, os recursos e capacidades como base das estratégias, finaliza com o VRIO, como ferramenta para identificação dos recursos e capacidades que possibilitam a criação de valor e vantagem competitiva sustentável.

2.1. Declínio

Segundo Weitzel e Jonsson (1989), o declínio se caracteriza pela etapa do ciclo de vida da empresa em que ela falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar, ameaças internas e externas à sobrevivência no longo prazo, ou mesmo conforme Santos (2006), uma tendência de resultados opostos aos desejados por uma empresa, como queda no crescimento de vendas ou lucratividade, fracasso em identificar ineficiências internas, e ameaças do ambiente competitivo.

Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (2009) defendem a importância do entendimento das causas primárias dos problemas que levam ao declínio como um passo fundamental para formulação da estratégia de recuperação. Por esta razão, atenção especial deve ser dada aos sintomas do declínio, que podem ser identificados pela avaliação de variáveis econômicas e financeiras em relação ao setor de atuação da empresa, análise crítica dos indicadores de lucratividade, participação no mercado ou nível de endividamento. Sinais comportamentais também podem identificar sintomas, como a falta de comunicação interna, aumento do volume de exigências, queda na qualidade do produto e do serviço, reclamações dos clientes, atrasos nos pagamentos, entre outros (BIBEAULT, 1999).

As causas de declínio se dividem em internas e externas à empresa, sendo que as causas externas estão relacionadas com a falha da empresa em identificar as mudanças das exigências do mercado ou dos clientes por alterações sociais ou por ação dos concorrentes. As causas

internas, em grande parte se devem a ineficiência da gestão ou alguma causa derivada deste principal motivo, agravada ainda por outros fatores comportamentais da equipe (BIBEAULT, 1999; SANTOS, 2006; SLATTER; LOVETT, 2009).

Além da insensibilidade gerencial ou deficiência da gestão da empresa em identificar antecipadamente os fatores internos e externos que podem ameaçar os resultados da empresa no longo do tempo, a falta de recursos que possam suportar as estratégias é apontado como uma causa de declínio (WEITZEI; JONSSON, 1989; TORRES et al., 2013).

Considerando a gestão adequada um recurso estratégico, a falta de recursos é indicada como uma das causas da inercia em antecipar as ameaças, devido à dificuldade em operacionalizar uma resposta sem os recursos necessários (WEITZEI; JONSSON, 1989; TORRES et al., 2013), podendo então a qualidade da estratégia estar relacionada de certa forma à existência de recursos.

Segundo Santos (2006), existe uma forte relação entre os recursos e capacidades empresariais e a situação de declínio e recuperação, de maneira que há sempre oportunidades de recuperação, desde que a empresa detenha os recursos e capacidades estratégicos que são requeridos pelo ambiente. Desta forma, o desalinhamento entre os recursos e capacidades da empresa e as necessidades do ambiente competitivo estão diretamente relacionados com situações de declínio. Neste mesmo sentido, o estudo de caso de declínio da empresa Gradiente de Torres et al., (2013) apontou como as principais causas de declínio a inercia às mudanças ambientais, a carência de recursos organizacionais, decisões equivocadas, a ausência de recursos para reagir à competição, entre outros fatores.

A perda do diferencial competitivo também é apontada como uma causa de declínio em função de imitação ou de inovação de concorrentes, mudança tecnológica ou do próprio comportamento do cliente, pela defasagem de estratégias, ou resistência a mudanças, ou seja, fatores internos e externos que desfavorecem a sustentação de uma situação de vantagem competitiva (TORRES et al., 2013). Bibeault (1999) destaca também a ineficiência no entendimento da necessidade do cliente, no reconhecimento da defasagem em relação aos concorrentes e a falta de recursos financeiros e técnicos que possam desenvolver produtos adequados.

Torres et al., (2013) defende que a empresa deve estar atenta constantemente as ameaças do ambiente externo e a coerência das estratégias em relação a suas fraquezas ou vulnerabilidades em decorrência das mudanças ambientais. Para Weitzel e Jonsson (1989) a

velocidade e a gravidade do declínio dependem do ambiente externo e do nível de desfalque de recursos.

Entendidos os possíveis sintomas e causas que provocam o declínio, o próximo subitem trata da recuperação organizacional – *turnaround*, suas etapas e estratégias.

2.2. Turnaround

Bibeault (1999) é o autor pioneiro na análise do processo de recuperação organizacional – *turnaround* como um modelo constituído de várias etapas, e se inicia quando a empresa ainda está em declínio. Este autor, assim como Schendel et al. (1976), Hofer (1980), Thiétart (1988) e Slatter e Lovett (2009), defende a mudança de gestão como uma etapa inicial e crítica em função das transformações necessárias que são motivadas por esta etapa.

Segundo Robbins e Pearce (1992) e Serra, Ferreira e Contrigiane (2009), as fases do *turnaround* estão contidas em duas etapas: o encolhimento - *retrenchment* - e a recuperação, frente aos objetivos básicos da empresa de sobrevivência e lucratividade.

O encolhimento – *retrenchment* -, também chamado de *downsizing* ou *downscoping*, segundo Bibeault (1999) e Robbins e Pearce (1992) é uma resposta da empresa a uma instabilidade do ambiente externo, e consiste em ações de redução de custos e/ou redução de ativos visando minimizar as causas do declínio e evitar a falência. Segundo estes autores, ações de redução de custo e foco nos negócios prioritários, característica do encolhimento, são atividades indispensáveis que se estendem às atividades características das estratégias de recuperação para restabelecer a lucratividade em situações de declínio.

Segundo Bibeault (1999), quando a empresa consegue controlar ou sessar o declínio ela precisa definir a estratégia de recuperação a ser adotada com base nas causas do declínio, para que volte aos patamares de desempenho anteriores. A sequencia deste estudo trata então das estratégias de *turnaround*.

2.2.1. Estratégias de turnaround

Segundo Slatter e Lovett (2009), a estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e ações de maneira mais coesa, e se bem formulada, ajuda a alocar recursos de maneira distinta, baseada nas competências e deficiências da empresa no contexto do ambiental e nas ações dos concorrentes. Segundo Thietart (1988), as estratégias de *turnaround* são

definidas como o conjunto de atividades que permitem parar o declínio e retomar o desempenho crescente, tendo em vista o ambiente competitivo, as fraquezas e fortalezas frente aos concorrentes deste mercado.

De acordo com Slatter e Lovett (2009), as estratégias genéricas de *turnaround* são compostas de algumas etapas ou ações específicas, começando pela estabilização da crise por meio do controle de caixa, redução de estoques e despesas não essenciais. A mudança da liderança é recomendada por Schendel et al. (1976), Hofer (1980), Thiétart (1988) e Bibeault (1999) pelo fato da gestão ser apontada como a principal causa do declínio. Apesar de Slatter e Lovett (2009) concordarem com esta recomendação, eles também aceitam a possibilidade permanência do diretor presidente que assume a crise e reconhece as causas do declínio como uma alternativa menos arriscada, até pelo conhecimento da empresa, do histórico e do mercado.

Ainda de acordo com Slatter e Lovett (2009), dentro das ações de recuperação, ele destaca a definição de estratégias com objetivos claramente entendíveis por todos os setores e parte interessadas da empresa, e dispor dos recursos necessários para atingir esses objetivos de maneira que obtenha vantagem competitiva.

Conforme Hofer (1980), as estratégias de *turnaround* são divididas em operacionais, aquelas focadas na performance de curto prazo, e em estratégicas, as que focam nas estratégias de longo prazo. Hambrick e Schechter (1983) chamam as estratégias operacionais de estratégias de eficiência, e as estratégicas de empreendedoras. Estes autores consideram as estratégias de aumento de receita e a de reenfoque de produto/mercado, melhor ênfase em segmentos ou nichos mais lucrativos, como estratégias de empreendedoras.

As estratégias operacionais ou de eficiência são normalmente as primeiras a serem implementadas pela empresa em declínio, e estão relacionadas com ações táticas de curto prazo que visam aumentos de receita e de lucratividade, assim como identificar e proteger os recursos e habilidades que serão necessários para as ações de curto prazo que ocorrerão no futuro (HOFER, 1980; CHOWDHURY; LANG, 1996). Elas se dividem em estratégias de aumento de receita, de redução de custos, de redução de ativos e a finalmente a combinação dessas estratégias (HAMBRICK; SCHECTER, 1983).

Segundo Hofer (1980), as estratégias de aumento de receita consistem em ações de incentivos para fortalecer as vendas, redução de preços e aumento de ações de marketing, enquanto as estratégias de redução de custo focam em cortes de despesas fixas, mão de obra e despesas não essenciais, e produzem resultados mais rápidos que a de aumento de receita. As

reduções de custos são mais recomendadas quando há relativa proximidade do nível mínimo de receita e ou alta ocupação da capacidade produtiva, segundo Hambrick e Schechter (1983).

Para Hofer (1980) e Hambrick e Schechter (1983), as estratégias de redução de ativos, consistem na venda de fábricas, equipamentos, entre outros ativos, que a empresa tem baixa utilização, ou mesmo o redirecionamento do investimento para equipamentos e controles que possibilitem melhoria em produtividade. É uma estratégia recomendada quando as ações de redução de custos são insuficientes para recuperar níveis de receita mínimos, quando não há recursos adequados disponíveis, ou ainda quando está à beira da falência.

Já as estratégias de *turnaround* estratégicas ou empreendedoras visam resultados de longo prazo, como crescimento em vendas e aumento de participação de mercado por meio de ações de marketing, lançamento de novos produtos, redução de preços, reforço da estrutura de vendas, ou reposicionamento do binômio produto/mercado com objetivo em focar em nichos mais lucrativos (HAMBRICK; SCHECTER, 1983; ROBINS; PEARCE, 1992).

Estas ações das estratégias estratégicas ou empreendedoras dependem da posse de recursos estratégicos que possibilitem a correta avaliação do ambiente externo, das necessidades dos clientes, das fortalezas dos concorrentes, dos recursos internos que permitem o desenvolvimento de produtos superiores e consequente destaque em relação ao concorrente (HOFER, 1980; HAMBRICK; SCHECTER, 1983).

Hofer (1980) e Hambrick e Schechter (1983) relacionam a escolha das estratégias em função com a participação no mercado, de modo que as estratégias estratégicas ou empreendedoras tendem a serem adotadas por empresas que possuem alta participação de mercado. Para Hambrick e Schechter (1983) empresas com esta característica privilegiada normalmente não optam por adotar estratégias de redução de ativos, pois faz mais sentido estratégias que mostram seu poder de mercado através de estratégias agressivas, como aumento de receita e reenfoque no mercado ou produto, utilizando seus diferenciais de baixo custo de produção, imagem da marca e distribuição.

Para Hofer (1980), as estratégias combinadas, em balanceadas proporções, tendem a serem mais eficientes que o foco em alguma delas separadamente, em razão da relação custo benefício ser melhor e promover um fluxo de caixa maior. Slatter e Lovett (2009) por sua vez, afirmam ser comum o conflito entre estratégias de curto e longo prazo, e destaca a importância da priorização das de curto prazo, como a redução de custo e reestruturação, por garantirem a sobrevivência da empresa.

Segundo Thietart (1988), as estratégias proativas, como diferenciação baseado em inovação e melhoria de qualidade, são prováveis de serem utilizadas em ambientes dinâmicos de forte competitividade, podendo ser combinadas com esforços de redução de custo para efeito de melhora em lucratividade.

Slatter e Lovett (2009) defendem que é preciso identificar rapidamente as unidades de negócios e os segmentos críticos de produtos e clientes com fraco desempenho, e os que têm potencial de geração de lucro no curto e longo prazo. Neste sentido Serra, Ferreira e Contrigiane (2009) afirmam que é preciso determinar os segmentos de produto e mercado, e as atividades que estão em conformidade com os recursos disponíveis e com o ambiente externo, sendo os critérios de escolha, a atratividade do segmento baseada na análise do setor em relação à vantagem competitiva que a empresa pode ter.

Para Slatter e Lovett (2009), por mais que o sucesso de estratégia de *turnaround* dependa de ações radicais, é preciso considerar o contexto do setor, a disponibilidade de recursos físicos, humanos e financeiros. Hofer (1980) alerta que a escolha equivocada da estratégia de *turnaround* pode provocar o desperdício de recursos preciosos ou mesmo a falência da empresa.

Adota-se para este estudo a classificação de estratégias de *turnaround* segundo Hofer (1980), como operacionais e estratégicas, e os conceitos de Slatter e Lovett (2009), que defendem a conformidade dos segmentos de produtos e mercado alvo, com análise do setor e os recursos disponíveis para formulação da estratégia que permita a recuperação e obtenção de vantagem competitiva. O próximo subitem trata então da vantagem competitiva e geração de valor.

2.3. Vantagem competitiva: criação de valor

Segundo Peteraf e Barney (2003) a vantagem competitiva é o destaque geral da firma em relação a seu concorrente, tendo em vista qualquer indicador de interesse. Corroborando com esses conceitos, Barney (1991) afirma que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de implementar estratégias que criam maior valor econômico do que as empresas rivais, ou seja, sua estratégia se destaca em relação ao concorrente.

O objetivo de qualquer empresa que consiga implementar uma estratégia que lhe coloque em vantagem competitiva, deveria ser mantê-la ao longo do tempo, em outras palavras, fazer com que essa vantagem competitiva fosse sustentável.

Sendo a vantagem competitiva conseguida com base em recursos únicos, heterogêneos e inacessíveis aos concorrentes (BARNEY, 1991), caso esses recursos permaneçam únicos e difíceis de serem reproduzidos ao longo o tempo, a vantagem competitiva passa a ser então sustentável (KRETZER; MENEZES, 2006). Isso porque, conforme Peteraf e Barney (2003), caso esses recursos sejam logo imitados ou adquiridos, permitido que o concorrente copie esta estratégia, a vantagem competitiva será apenas temporária, colocando-os em paridade competitiva. Esta relação entre recursos e vantagem competitiva será detalhadamente abordada mais adiante no subitem 2.4.

Portanto, segundo Kretzer e Menezes (2006), para que a empresa obtenha e sustente a vantagem competitiva, é necessário que, além de explorar eficientemente os recursos e capacidades atuais, trabalhe no desenvolvimento de novos. Ainda segundo este autor, sustentar a vantagem sobre o concorrente está diretamente relacionando a manutenção de valor para o cliente.

Dessa forma, para melhor clareza dos processos de obtenção de vantagem competitiva, se faz necessário o entendimento de valor e seu processo de criação, pois uma empresa cria valor quando excede a habilidade do seu concorrente de fornecer soluções para o cliente, ao mesmo tempo que mantém ou melhora sua lucratividade (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Peteraf e Barney (2003) apresentam o conceito de valor como a diferença entre o benefício percebido, ou preço que o cliente estaria disposto a pagar, e o custo econômico, enquanto Christopher (2003) complementa que cria-se valor quando os benefícios de uma transação percebidos pelo cliente, superam os custos totais.

Para Peteraf e Barney (2003), mais que qualquer suposto diferencial de qualidade, o que realmente interessa é a percepção de valor do cliente, por isso do ponto de vista da VBR, para criar mais valor que o competidor, a empresa deve entregar maiores benefícios pelo mesmo custo, ou mesmo benefício por um custo menor. Por isso Barney e Hesterly (2011) afirmam que por meio da diferença entre o valor econômico que uma empresa é capaz de criar em relação ao que seu rival, mede-se a vantagem competitiva.

Segundo Zubac, Hubbard e Johnson (2010), o valor é medido pela perspectiva do cliente, ou seja, da motivação que o cliente tem em escolher um produto ou serviço em relação ao outro, baseado em uma proposta de valor que lhe pareça mais interessante do ponto de vista de preço ou desempenho. Nesse sentido, Bowman e Ambrosini (2000) afirmam que o cliente procura investir em sua máxima satisfação na aquisição de um produto, buscando ótima relação entre custo e benefício. Conforme este mesmo autor, o cliente percebe valor por meio da

comparação subjetiva do atendimento de sua necessidade através de um produto em relação outro alternativo.

Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), abordam a questão de valor para o cliente na relação B2B – *business to business* – no português, empresa – empresa, que neste trabalho recebe destaque, por ser a situação da empresa objeto deste estudo de caso.

Dentro desta perspectiva Christopher (2003) afirma que o cliente não compra produtos, e sim benefícios, e por isso destaca a importância do conhecimento do que o cliente valoriza e dos processos para fornecer este valor como um requisito básico para conquista e manutenção do cliente, e consequentemente a obtenção de vantagem competitiva.

Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) contribuem, do ponto de vista de cadeia de suprimentos, afirmando que a preocupação em entender a percepção de valor do cliente vai além da simples medição de indicadores de defeitos de produção, pois está focada cada vez mais nos motivos que levam o cliente a escolher o produto de uma empresa ao invés da outra, no quanto as características de um produto, os serviços agregados, os detalhes intangíveis relacionados à marca e a imagem da empresa pesam na decisão de compra.

Christopher (2003) afirma haver um direcionamento claro para o fornecedor na relação empresa – empresa como uma maneira de maximizar a percepção de valor para o cliente, que basicamente consiste em oferecer produtos ou serviços que impactem positivamente na rentabilidade do cliente, seja ajudando-o a vender mais ou reduzindo seus custos.

Segundo Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), a percepção de valor para o cliente é dividida em cinco dimensões, sendo elas, a conformidade às exigências, a seleção do produto, a dimensão de preço e marca, a de serviços com valor agregado e por último a dimensão do relacionamento. Segundo estes autores, a dimensão da conformidade às exigências está relacionada às características básicas que o cliente espera do produto, enquanto a dimensão de seleção do produto refere-se às características diferenciadas que o cliente pode ter além das básicas que o produto oferece, como cores, modelos, entre outros.

De acordo Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) a dimensão de preço e marca refere-se à faixa de preço aceitável de um determinado tipo de produto, que está diretamente relacionada à marca e imagem que esse produto tem para o cliente, sendo então uma dimensão essencial. Concordando com a importância desta dimensão, Christopher (2003) afirma que o valor está fortemente relacionado com o preço, ao ponto que, se o preço exceder a

percepção de valor, as vendas tendem a entrar em declínio, da mesma forma que, quanto mais alta a percepção de valor, mais alto pode ser o preço.

Em relação à marca e imagem, Christopher (2003) reconhece como um dos recursos mais importantes, mas alerta que em função da grande variedade de marcas introduzidas recentemente no mercado, a percepção de fidelidade do cliente à marca mudou, uma vez que há uma disputa maior por este cliente.

A penúltima dimensão de valor de Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), a de serviços com valor agregado, é um importante recurso no cenário competitivo que tem forte relação com os esforços de diferenciação para evitar a competição baseada em preço, a baixa rentabilidade e a redução da vantagem competitiva, muito evidente no segmento empresa – empresa, onde o cliente é sensível ao serviço (CHRISTOPHER, 2003).

Segundo Christopher (2003), a dimensão de serviço e suporte técnico ao cliente abrange todos os elementos tangíveis e intangíveis da relação entre o fornecedor e o comprador, sendo fundamental para que o fornecedor tenha preferência em relação ao concorrente. Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) afirma que os serviços e suporte técnico buscam agregar o máximo de valor aos produtos, também tem o objetivo de aproximar do cliente para melhorar a percepção de atendimento, e entendimento das necessidades e novas oportunidades.

A última dimensão de valor, de acordo com Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), é o relacionamento, que tem a ver com a conexão que a empresa consegue ao longo do tempo estabelecer com o cliente, dificultando a substituição por um concorrente, e facilitando o conhecimento das necessidades desse cliente. Para Christopher (2003), a qualidade do relacionamento, e conseqüente retenção do cliente, reflete na lucratividade a medida de que o cliente percebe as vantagens nesse relacionamento.

Christopher (2003) destaca a logística como uma das áreas com potencial mais claro de maximizar o fornecimento de valor para o cliente por ser capaz de aumentar a percepção de benefício ao mesmo tempo em que diminui seu custo. Este autor adiciona o tempo como um elemento cada vez mais importante, de modo que o fornecedor que consegue fazer com que o cliente ganhe tempo, pode superar outros atributos importantes, como a marca por exemplo.

Christopher (2003) também destaca o suporte técnico à inovação por meio de melhorias de produtos atuais e desenvolvimento de novos, como um importante elemento de criação de valor que provém muitas vezes dos fornecedores. Dessa forma, o suporte técnico pode ser relacionado com uma maneira de fazer com que o cliente ganhe tempo ou velocidade, elemento de criação de valor comentado no parágrafo anterior.

Voltando à questão da importância do entendimento do valor para o cliente, Zubac, Hubbard e Johnson (2010) afirmam que essa é a premissa básica para que a empresa identifique os recursos internos que possibilitem a formulação da estratégia que possa então criar o valor esperado pelo cliente.

Corroborando com os autores acima, Sirmon, Hitt e Ireland (2007) afirma que no caso da empresa estar em dificuldades em obter vantagem competitiva, é necessário que os desejos do cliente sejam melhor entendidos, ao mesmo tempo que uma avaliação interna deve ocorrer para que se identifique as capacidades necessárias para satisfazê-los.

Nesse sentido, Peteraf e Barney (2003) defende que é possível criar mais valor, e consequentemente maior lucratividade que o concorrente, se a firma possuir recursos superiores, enquanto Johnson, Scholes e Whittington (2007), afirmam que ter capacidades não significa entrega de valor; as capacidades estratégicas precisam entregar aquilo que os clientes valorizam em termos de produto ou serviço.

Para Sirmon, Hitt e Ireland (2007), o processo de avaliação deve ser um ciclo constante que tem ação direta no sucesso da empresa, onde os gestores devem entender cada caso onde as capacidades internas devem ser melhoradas, ou quando novos recursos são necessários para criar novas capacidades que satisfaçam as necessidades dos clientes. Segundo Zubac, Hubbard e Johnson (2010), para obter vantagem competitiva, a empresa deve cruzar o mapeamento dos valores para o cliente e dos seus recursos específicos que podem entregar a melhor combinação de produto e serviço para o cliente.

Segundo Sirmon, Hitt e Ireland (2007), para que a empresa consiga criar valor para os clientes e para donos ou acionistas, é preciso que haja o gerenciamento de recursos, que consiste na estruturação do portfólio de recursos, seu agrupamento para construção de capacidades que permitam que o valor seja criado. Ainda segundo este autor, o ambiente externo e as mudanças provocadas pelos concorrentes devem ser monitorados, para que qualquer alteração que possa por em risco a capacidade da empresa de gerar valor para o cliente possa ser respondida rapidamente, por meio do desenvolvimento de novas estratégias através de novos recursos e capacidades.

Os conceitos de vantagem competitiva de Barney (1991) e de geração de valor de Peteraf e Barney (2003), somados aos referentes à relação empresa – empresa apresentados por Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), coincidem com a realidade de empresas fornecedoras de ingredientes para indústria de alimentos, onde a reputação, imagem da marca, o serviço técnico agregado ao produto e o relacionamento com o

cliente parecem ser recursos com potencial para gerar valor para o cliente e consequente vantagem competitiva, sendo então esses conceitos adotados neste estudo.

Em seguida serão abordados os conceitos de recursos e capacidades, uma vez que são as bases para vantagem competitiva e criação de valor sob o ponto de vista da VBR, conforme exposto anteriormente.

2.4. Recursos e capacidades

Para que se entenda os recursos e capacidades que foram a base da estratégia que permitiu o *turnaround* da empresa objeto do estudo, trata-se aqui seus principais conceitos. Do ponto de vista da VBR, as empresas avaliam o ambiente externo e adequam suas estratégias que criam valor com base nos seus recursos e capacidades, obtendo assim vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Concordando com este conceito, Santos (2006) ressalta a importância do entendimento dos recursos e capacidades, por estarem diretamente relacionados com a formulação das estratégias das empresas que buscam reverter uma situação de declínio e recuperar o desempenho organizacional.

Recursos são todos os ativos, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento e demais forças que a empresa controla e utiliza para formular suas estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Segundo Knott (2009), para ser considerado um recurso, um atributo da firma precisa ser classificado como valioso, ou seja, precisa ser capaz de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente.

Os recursos como insumos produtivos da firma, podem ser tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), podendo ser classificados como físicos, humanos, financeiros e capital organizacional (PENROSE, 2006). Segundo Barney e Hesterly (2011) os recursos tangíveis são os ativos quantificáveis da organização, como fábricas, equipamentos, produtos, entre outros, enquanto os recursos intangíveis, segundo Hall (1992), são ativos ou habilidades conquistados pela empresa ao longo do tempo difíceis de serem interpretados e caracterizados, como por exemplo a reputação, *know-how* ou conhecimento dos funcionários, capacitações gerenciais, cultura e rotinas organizacionais, marca, identidade visual, segredos organizacionais, capacidade de inovar e processos internos (KRISTANDL; BONTIS, 2007).

Em função das particularidades expostas anteriormente, os recursos intangíveis são singulares e se caracterizam por oferecerem maiores dificuldades de imitação e substituição que

os recursos tangíveis. Estas características tornam os recursos intangíveis mais propensos a serem fontes de vantagem competitiva. (HALL, 1992; KRISTANDL; BONTIS, 2007).

Peteraf e Barney (2003) afirmam que os recursos considerados críticos ou únicos são essenciais para que as organizações consigam gerar valor e sustentar a vantagem competitiva em relação a outras organizações que não conseguem imita-los ou obtê-los. Corroborando com estes autores, segundo Dierickx e Cool (1989) a sustentabilidade de uma posição privilegiada dos recursos da firma depende do grau de facilidade de ser replicado, imitado ou substituído pelo rival. Bowman e Ambrosini (2003) acrescentam que os recursos estratégicos de uma empresa são definidos inicialmente entendendo o que o cliente busca como valor em um produto, e com base nisso, identificando os recursos internos que são críticos para entrega desse valor.

Grant (2001) destaca a diferença entre recursos e capacidades, afirmando que recursos são itens unitários, enquanto capacidades são conjuntos de recursos realizando alguma atividade produtiva. Segundo Amit e Schoemaker (1993), as capacidades são processos baseados em informações e fatores tangíveis e intangíveis desenvolvidos pelas empresas ao longo do tempo por meio da combinação complexa de recursos.

Helfat e Peteraf (2003) conceituam capacidades organizacionais como sendo a habilidade da organização de realizar um conjunto de tarefas coordenadas utilizando os recursos que disponibiliza, com objetivo de atingir um resultado final em particular, enquanto Smith (2008), afirma que as capacidades são as atividades que a empresa pode fazer de maneira previsível, repetida e com eficiência, garantindo o fornecimento contínuo de um produto ou serviço.

Criar capacidades envolve uma complexa combinação e coordenação de pessoas e outros recursos segundo Grant (2001), sendo então as capacidades muito mais que a junção simples de recursos. Esta afirmação é complementada por Smith (2008), quando este autor afirma que as capacidades da empresa são responsáveis pela aplicação eficiente dos recursos disponíveis. De acordo com Helfat e Peteraf (2003), uma capacidade para ser criada precisa de um objetivo específico, uma equipe organizada, bem liderada e que tenha condições de conseguir os recursos necessários para formação dessa capacidade.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) apresentam o conceito de competências essenciais como sendo os recursos e capacidades capazes de converter tecnologias e habilidades em produtos e estratégia, refletindo a personalidade da organização. Segundo estes autores, apenas

os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva, ou seja, são valiosos, raros, custosos de imitar e insubstituíveis recebem esta classificação.

Nesta mesma linha raciocínio, Smith (2008) afirma que competência é a habilidade de uma empresa de melhorar sua performance constantemente através do aumento de eficiência, melhoria no desenvolvimento de produtos, rentabilidade, posição de mercado, desenvolvimento tecnológico, etc. sendo a competência então, a fonte de diferenciação da empresa que permite criar produtos e soluções diferenciadas para seus clientes.

Prahalad e Hamel (1990) apresentam conceitos de capacidades e competências de maneira distinta em relação aos autores citados até aqui. Para eles, competências são as atividades e processos nos quais as organizações dispõem seus recursos, ou seja, o que os outros autores como por exemplo Grant (2001) e Smith (2008) chamaram de capacidades, Prahalad e Hamel (1990) chamam de competência. E segundo estes autores, a adequação que a empresa faz nos recursos e competências com objetivo de obter vantagem competitiva é chamado de capacidade estratégica.

Segundo Wernerfelt (1984), a VBR é a base da formulação estratégica para diversificação das organizações, de maneira que as firmas devem criar situações onde seus recursos sustentem uma barreira que dificulte a competitividade dos concorrentes, por intermédio de recursos que eles não têm ou que dificilmente conseguirão desenvolver. Barney (1991) destaca a habilidade gerencial como um dos motivos pelo qual as firmas se tornam difíceis de serem imitadas, por isso é um recurso com potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

Para entendimento dos recursos e capacidades que integraram as estratégias de retomada de crescimento da empresa em estudo, foi adotado conceito de recurso de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), como sendo ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e utiliza para formular suas estratégias. O conceito de capacidades de Grant (2001) como a complexa combinação de recursos realizando uma atividade produtiva, foi o escolhido para este estudo.

Como Hall (1992) e Kristandl e Bontis (2007) afirmam que nem todos os recursos e capacidades das organizações podem gerar vantagem competitiva e valor, o subitem seguinte apresenta do modelo da VBR para classificar o potencial desses recursos e capacidades, o VRIO.

2.4.1 VRIO

De acordo com Grant (2011), o potencial de geração de riqueza de uma empresa depende de recursos e capacidades duráveis, difíceis de serem identificados e entendidos, imperfeitamente transferíveis, difíceis de replicar, que a empresa detém a prioridade e o seu controle. Para identificar os recursos considerados como estratégicos para a obtenção da vantagem competitiva, Barney (1991) desenvolveu o modelo conhecido pela sigla VRIN (valor, raridade, imitabilidade e não substituível), como uma ferramenta eficiente da gestão estratégica para medir o grau de heterogeneidade e imobilidade dos recursos entre as empresas que atuam em um setor.

A ferramenta sofreu uma evolução com os estudos de Barney e Clark (2007), de maneira que o atributo “não substituível” foi incorporado ao “imitabilidade”, dando lugar então ao atributo “organizacional”, e com isso o modelo proposto passou utilizar a sigla VRIO. A aplicação deste modelo permite a avaliação do potencial de um recurso ou capacidade de serem estratégicos, tornando possível a formulação e implementação de estratégias eficazes (BARNEY; CLARK, 2007).

Para que se entenda o modelo, é importante detalhar como cada um dos quatro componentes da sigla VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organizacional) deve ser aplicado. De maneira geral, avalia-se o recurso e capacidade a ser classificado do ponto de vista de cada componente, por meio de uma pergunta em relação a seu valor, raridade, imitabilidade e exploração organizacional. As respostas indicam o potencial de competitividade de cada recurso ou capacidade, conforme detalhado em seguida.

O primeiro componente, o valor, teve seus conceitos tratados no item 2.3 vinculados à vantagem competitiva, e basicamente se refere à questão de que o valor para o cliente é a percepção dos benefícios que ele obteve comparado ao custo de obtenção do produto (CHRISTOPHER, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003; ZUBAC, HUBBARD e JOHNSON, 2010). Segundo Barney (1991) os recursos são classificados como valiosos pela empresa quando exploram uma oportunidade e neutralizam uma ameaça, gerando como consequência, benefícios financeiros. Collins e Montgomery (1995) destacam que para saber se o recurso de uma organização é valioso, ele deve ser comparado com o recurso correspondente de seu concorrente.

Algumas colocações de estudos de Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) foram citadas no item 2.2 e voltam a ser destacadas neste subitem para

reforçar a importância dos serviços agregados e os detalhes intangíveis dos produtos como pontos determinantes na percepção de valor do cliente, principalmente em relações empresa – empresa, como é o caso da empresa do estudo.

Bowman e Ambrosini (2003) alertam para possibilidade da diferença entre a percepção de valor que a gestão da empresa pode ter em relação ao que o cliente realmente valoriza. Estes autores atribuem essa possibilidade às empresas em que os gestores têm forte experiência técnica ao invés de conhecimento de mercado. Barney e Hesterly (2011) propõe então a seguinte pergunta para verificar o valor de um recurso: o recurso é valioso ao ponto de permitir que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ambiental?

A posse ou controle de um recurso raro, componente seguinte da sigla VRIO, permite à empresa benefícios financeiros em relação ao seu concorrente, através de margens diferenciadas ou vendas acima da média. Mesmo não sendo raro, o recurso pode possibilitar que uma empresa entre e sobreviva em um mercado, porém no máximo em nível de igualdade ou paridade competitiva. Com o propósito de verificar a raridade de um recurso, a seguinte pergunta deve ser considerada: o recurso é raro ao ponto de ser controlado por um número pequeno de concorrentes? (BOWMAN; AMBROSINI, 2003; BARNEY; HERTERLY, 2011).

O grau de dificuldade de se imitar, ou a imitabilidade de um recurso, penúltimo componente do VRIO, pode definir a duração dos benefícios financeiros de uma empresa, de acordo com Bowman e Ambrosini (2003). A questão da imitabilidade compreende também a possibilidade de um competidor obter, desenvolver ou encontrar um recurso que possa substituir o recurso desejável.

A complexidade de imitação de um recurso pode estar relacionada com o que Barney (1991) chama de ambiguidade causal, que se refere à dificuldade de identificar a fonte da vantagem competitiva. Segundo este autor, a ambiguidade causal pode ser relativa à complexidade social, definida como a relação interpessoal entre os indivíduos da organização ou entre estes indivíduos e os fornecedores e clientes, e ainda por questões históricas, referentes a formação e gestão dos recursos. A imitabilidade de um recurso é então definida através da seguinte pergunta, segundo Barney e Hesterly (2011): o recurso é difícil ou custoso de ser imitado ou obtido?

O último componente do VRIO, a organização, se refere às condições da empresa de explorar um recurso ou capacidade de maneira eficiente, como processos e políticas responsáveis pelo funcionamento e integração da empresa. Dessa maneira, a condição de organização da empresa é verificada através da seguinte pergunta: a empresa possui

procedimentos e sistemas que permitem que o recurso valioso, raro e difícil de ser imitado seja plenamente explorável pela organização? (BARNEY; CLARK, 2007).

Se um recurso ou capacidade não for valioso, impossibilita que a firma explore as oportunidades e neutralize as ameaças do mercado, colocando-a em condição de desvantagem competitiva. Sendo o recurso valioso, mas não raro, permite à firma uma condição de sobrevivência no mercado, basicamente paridade competitiva. Se o recurso ou capacidade for valioso, raro, mas imitável pelos competidores, colocará a firma em condição de vantagem competitiva temporária, possibilitando-a de desfrutar as vantagens de ser um pioneiro até que um competidor replique este recurso ou encontre algum substituto, reduzindo o seu retorno financeiro. Se o recurso ou capacidade for valioso, raro, difícil de imitar, a sua correta exploração organizacional coloca a firma em posição de vantagem competitiva sustentável, sendo então considerado uma fortaleza organizacional e competência distinta sustentável. Esse modelo torna possível discutir a formulação e a implementação de uma estratégia, de maneira que quanto mais fortes forem esses atributos, maior a propensão de heterogeneidade e imobilidade da firma, e conseqüentemente, maior o potencial de gerar vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, HESTERLY; 2011).

Em contraposição ao modelo VRIO de Barney, Knott (2009) propôs um modelo de avaliação dos atributos da empresa com base nas condições internas de exploração e do valor desse atributo do ponto de vista externo. Segundo este autor, apenas se o atributo for valioso externamente e internamente explorável pela organização, ele é reconhecido como um recurso ou competência, sendo propenso então à geração de valor. No caso de ser valioso externamente, mas não explorável organizacionalmente, recebe a classificação de oportunidade perdida. Se não for valioso externamente, mas explorável organizacionalmente, será classificado uma rigidez, ou seja, funciona internamente, mas não atende às necessidades do mercado e por isso não gera valor. Se não for valioso e também não for explorável organizacionalmente, caracteriza-se como uma fraqueza.

Seguindo adiante com modelo de Knott (2009), se um atributo classificado como recurso ou competência for raro, ele oferece uma vantagem de performance até que os concorrentes possam imita-lo ou encontrar um substituto. Se além de raro, este recurso ou competência for difícil ou custoso de ser imitado ou substituído, ele oferece vantagem de performance sustentável.

Para identificar os recursos e capacidades que suportaram as estratégias que permitiram a criação de valor e conseqüente o *turnaround* da empresa em estudo, foi adotado o modelo VRIO proposto por Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011), de maneira estes são valiosos ao ponto de neutralizarem uma ameaça e explorar uma oportunidade, raros entre os concorrentes, difíceis de serem imitados ou substituídos, e capazes de serem explorados organizacionalmente, conforme Barney (1991), Bowman e Ambrosini (2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Estudo de caso

Segundo Yin (2005), os estudos de caso vêm do anseio da compreensão dos fenômenos sociais complexos, entre eles, os processos organizacionais e administrativos, permitindo uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos cotidianos, por meio da observação direta dos acontecimentos estudados, as entrevistas das pessoas envolvidas e outras evidências, como documentos e artefatos.

Conforme Stake, (1994) a escolha do estudo de caso se dá pela relevância e interesse do caso, independente da metodologia adotada. Merriam (2002) destaca que o estudo de caso qualitativo caracteriza-se pela descrição e análise intensiva de um fenômeno, indivíduo, grupo, instituição ou comunidade, e que se tratando de caso único, ou seja, concentrado em um único fenômeno, busca-se descreve-lo em profundidade.

Para Patton (2002), o estudo de caso qualitativo tem por objetivo conseguir informações sistemáticas, detalhadas e em profundidade do caso em questão. Por isso, constitui-se de uma maneira específica de coleta, organização e análise de dados. Lee (1999) afirma que o estudo de caso se dá por meio das questões de pesquisa, proposições teóricas, unidades de análise, conexão lógica entre os dados e as proposições teóricas, e os critérios da avaliação dessas proposições.

Yin (2005) destaca a importância da dedicação especial do pesquisador na fase que antecede a coleta dos dados pelo fato deste tipo de pesquisa oferecer mais variáveis de interesse do que fontes de dados, daí a relevância do preparo de proposições teóricas que facilitem o foco do pesquisador na condução da coleta e análise de dados.

Considerando que no presente estudo busca-se entender os recursos e capacidades que contribuíram para o *turnaround* da empresa, conclui-se com base nos conceitos expostos de Merriam (2002) e Yin (2005) que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa adequada a este estudo.

3.2 Empresa do estudo

A empresa é uma multinacional de estrutura centralizada que atua em todos os continentes, com mais de cinco mil funcionários no mundo, sendo uma das líderes mundiais e

nacionais do mercado de ingredientes fornecidos à indústria de alimentos. Nacionalmente tem uma participação de mercado de aproximadamente 32%, tendo seu próximo concorrente 18% de participação. Possui um parque produtivo de elevada capacidade para o tipo de negócio, localizado em São Paulo, e estrutura de distribuição que abrange todo território nacional. Atende a mais de 250 clientes diretos com vendas regulares, entre eles, todas as principais indústrias de alimentos que atuam no mercado nacional.

As principais empresas do mercado de ingredientes são de origem europeia, americana e asiática, todas elas atuantes no Brasil. Existem poucas empresas nacionais atuantes no mercado brasileiro, principalmente em função do alto custo envolvido na operação de criação dos produtos, produção e atendimento dessas indústrias. Isso ocorre devido à complexidade técnica e tecnológica desses ingredientes, a necessidade de importação de matérias primas específicas e de alto custo, e a abordagem específica ao mercado. A empresa objeto do estudo possui a maior capacidade e estrutura de atendimento do seu segmento no Brasil, concorrendo com pelo menos quatro outras multinacionais de expressiva atuação e outras duas empresas brasileiras que vêm crescendo no mercado.

A empresa comercializa cinco tipos de ingredientes no Brasil (líquido, emulsionado, granulado, pó e pasta), resultando em mais de 35 produtos. Esses ingredientes agregam valor e são relevantes no desenvolvimento das formulações dos alimentos, por terem a função de garantir as características físicas, químicas, sabor, textura, cor e qualidade ao longo da vida útil. Por este motivo, a empresa mantém relacionamento muito próximo com pessoas do departamento de P & D dos seus clientes para ajuda-los na formulação de novos produtos e melhoria dos produtos atuais, prestando serviço técnico agregado aos produtos oferecidos.

Esse serviço técnico está agregado aos produtos por meio do atendimento diferenciado, não sendo vendido separadamente, e é historicamente um dos atrativos da empresa. Este serviço técnico agregado ao produto permite que os clientes praticamente terceirizem parte do desenvolvimento de formulações de novos alimentos, além de contemplarem informações de mercado, tendências de novos produtos e hábitos de consumo, tornando a empresa um parceiro dos departamentos de P & D, e de marketing dos clientes.

Para oferecer esse serviço, a empresa dispõe de estrutura laboratorial de última geração, capaz de dar suporte às empresas de alimentos de todos os portes no desenvolvimento de produtos em todos os segmentos, como bebidas, panificados, confeitados, lácteos, salgados e cárneos. A empresa é reconhecida pelos seus clientes e concorrentes como uma das empresas mais competitivas deste mercado pela força e imagem da marca, alto nível tecnológico e de

qualidade dos produtos, alto nível de capacitação dos funcionários, capacidade de dar suporte técnico aos seus clientes e reputação ética.

3.3 Tipo e método da pesquisa

Em conformidade com Flick (2004) e Collis e Hussey (2005), estudos exploratórios descritivos buscam a construção da realidade por meio de entrevistas e observação de campo e das pessoas, partindo de questões de pesquisa de assuntos pouco explorados na literatura, como é o caso deste estudo que tratou do *turnaround* baseado em recursos e capacidades. Segundo Collis e Hussey (2005), o foco da pesquisa exploratória está em buscar *insights* e familiaridade com a área do assunto a ser mais profundamente investigado em etapa subsequente. Característico à pesquisa qualitativa, o caráter descritivo leva o leitor a visualizar o ambiente do estudo, por meio da exploração detalhada do contexto da empresa para construção do conhecimento proposto pelo trabalho. Conforme propõe Patton (2002) e Creswell (2007), este estudo buscou o ponto de vista das pessoas envolvidas no desenvolvimento da estratégia e que vivenciavam a rotina da empresa no momento em que se deu o caso em questão.

3.4 Entrevistados

Merriam (2002) chama de amostra proposital ou intencional a escolha dos participantes de uma pesquisa qualitativa, uma vez que esta escolha é determinante para que o aprendizado seja maximizado por meio do entendimento do fenômeno partindo do ponto de vista destes participantes. Patton (2002) acrescenta que na pesquisa qualitativa, a definição do tamanho da amostra deve estar relacionado com a cobertura dos fenômenos investigados, o objetivo do estudo e das partes interessadas, a credibilidade dos participantes, o tempo e recursos disponíveis para investigação.

Foram intencionalmente escolhidos oito executivos que atuavam na empresa na época que ocorreu o *turnaround*, detendo a experiência e as informações necessárias para desenvolver adequadamente a pesquisa (CRESWELL, 2007). Os entrevistados escolhidos trabalham há mais de sete anos na empresa e ocupam cargos de liderança em nível nacional ou américa latina nas áreas de comercial, pesquisa e desenvolvimento, marketing e cadeia de suprimentos. O número de pessoas entrevistadas atende a expectativa de que seria suficiente para obtenção dos dados necessários, disponibilidade do pesquisador e prazos para conclusão do estudo.

Os convites às entrevistas foram feitos pessoalmente, aproveitando a relação profissional e contato rotineiro do pesquisador com esses gestores. Todos os oito entrevistados foram bastante receptivos à contribuição com a pesquisa com a condição de sigilo na identificação das pessoas e da empresa, condição que pareceu favorecer a abertura de informações e o conforto dos entrevistados. A condição de sigilo foi explicada pelo fato da empresa fazer parte de um mercado específico, no qual as empresas concorrentes se monitoram intensamente.

Para identificação dos entrevistados utilizou-se a codificação E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8. O Quadro 1 apresenta a área de atuação de cada gestor na época em que ocorreram os eventos estudados.

Quadro 1 – Área de atuação de cada gestor na época do caso

Entrevistado	Área de atuação
E1	Vendas América Latina
E2	Marketing Brasil
E3	Vendas Brasil
E4	Vendas Brasil
E5	Marketing América Latina
E6	Pesquisa e Desenvolvimento Brasil
E7	Cadeia de Suprimentos Brasil
E8	Precificação / Lucratividade

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Instrumento e coleta dos dados

De acordo com a perspectiva do estudo exploratório descritivo, a técnica de coleta de dados utilizada foi a da entrevista com roteiro padronizado com perguntas abertas junto aos gestores da empresa, que resultaram em depoimentos dos entrevistados em relação a suas vivências e conhecimento dos fatos (PATTON, 2002). Esse tipo de entrevista se caracteriza pela organização prévia de um roteiro estruturado com perguntas específicas que, apesar de uma sequência predeterminada igualmente para todos os entrevistados, permite ao pesquisador a flexibilidade de intervir, reordenar e explorar os temas conforme lhe pareça conveniente com intuito de retirar o máximo dos entrevistados em relação aos objetivos da pesquisa (LEE, 1999, GODOI; MATTOS, 2006).

Foi utilizado o roteiro padrão com oito perguntas com base em uma matriz de amarração para manter a conexão imediata destas com os objetivos específicos, garantindo a consistência do trabalho. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A e a matriz de amarração no Apêndice B.

Todas as oito entrevistas aconteceram pessoalmente, no ambiente de trabalho dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas em áudio com o consentimento dos entrevistados, e duraram em média 35 minutos, sendo que em alguns minutos iniciais antes da gravação, procedeu-se com uma breve introdução do tema, dos objetivos da pesquisa e conceitos operacionais que seriam adotados.

Utilizou-se a experiência da primeira entrevista para verificar a clareza das perguntas e com isso aprimorar o roteiro e a atuação do entrevistador. Observou-se a partir da terceira entrevista os conceitos e perguntas que os entrevistados mostravam mais dificuldade de entendimento, e com isso ajustou-se a condução da entrevista para facilitar o entendimento e retirada dos dados necessários.

As oito entrevistas foram transcritas *ipsis litteris* por empresa especializada e revisadas pelo autor com intuito de garantir o máximo de fidelidade.

3.6 Tratamento e análise dos dados

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador obter resultados ou evidências por meio do entendimento das respostas coletadas nas entrevistas. Segundo Patton (2002) não há uma fórmula específica para o tratamento das respostas para serem analisadas, mas sim orientações de caráter mais genérico.

Nesse sentido, este estudo utilizou as técnicas de análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2000) para o tratamento e análise dos dados obedecendo as seguintes etapas: a pré-análise, exploração do material, e o tratamento e interpretação dos dados.

A pré-análise consistiu na organização das respostas de maneira que cada uma delas ficasse o mais próximo possível do sentido da pergunta, o que nem sempre acontece ao longo das entrevistas, quando algumas respostas acabam sendo dadas como complemento de outras perguntas. A intenção aqui foi dar maior riqueza e robustez ao tratamento e às análises posteriores.

A exploração do material se deu pela escolha das unidades semânticas (BARDIN, 2000) que são as frases, os trechos de frases ou palavras-chaves que representam a essência do

significado de cada pergunta. Por conta disso, o material estava pre-codificado para o tratamento e as análises subsequentes. Para essa tarefa foi utilizada uma planilha na qual na primeira coluna à esquerda consta as perguntas do roteiro das entrevistas, distribuídas pelos objetivos específicos, seguida de colunas contendo as unidades semânticas recortadas de cada entrevistado. Essa planilha encontra-se ilustrada no Apêndice C. Para a exploração do material foram empregados os critérios: de exclusão mútua, onde existia apenas um elemento por divisão; de homogeneidade, onde havia apenas um princípio de classificação; de pertinência, entre o material de análise e o referencial teórico; de objetividade, para que os recortes fossem claros; e critério de produtividade, em que as unidades semânticas eram efetivamente relevantes (BARDIN, 2000).

A etapa do tratamento e interpretação dos dados foi realizada por meio da redução e síntese das unidades semânticas recortadas das respostas de cada entrevistado, para a elaboração dos temas que se relacionavam a cada objetivo específico. Isso foi procedido por meio de leituras dos conteúdos das colunas dos respondentes no sentido horizontal, da esquerda para a direita da planilha. O procedimento seguinte foi a redução dos temas para resultar nas categorias, conforme esta descrição, definidas *a posteriori*, que deram a estrutura básica para as análises e interpretações do material, conforme ilustra o Apêndice D. As categorias estavam conectadas com os objetivos específicos de maneira a garantir a consistência para as considerações finais do estudo, que responderam a questão de pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados se deu com base no tratamento dos depoimentos dos entrevistados, em conexão com o referencial teórico. Adotou-se a mesma estrutura das categorias elaboradas em relação a cada objetivo específico, conforme apresentadas no Quadro 2, com intuito de facilitar o entendimento dos resultados.

Quadro 2 – Categorias resultantes da análise dos dados

Objetivos Específicos	Categorias Correspondentes
1. Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio.	Aumento da concorrência com aumento dos custos dos produtos.
	Deficiência no entendimento das necessidades do cliente.
2. Descrever as estratégias envolvidas no <i>turnaround</i> .	Redução de custos.
	Revisão da estratégia de atendimento.
3. Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do <i>turnaround</i> .	O conhecimento técnico e a equipe comercial - recursos intangíveis estratégicos.
	Mudança de <i>mindset</i> e sinergia entre as áreas - capacidade estratégicas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no Quadro 2, cada objetivo específico intitula um subitem adiante, sendo as categorias correspondentes, analisadas em relação aos depoimentos dos entrevistados e a fundamentação teórica proposta para este estudo. Respeitando o sigilo solicitado pelos entrevistados, adotou-se a mesma codificação apresentada no quadro 3.2.1, e dessa maneira, o Entrevistado 1 foi referido como (E1), o Entrevistado 2 (E2), o Entrevistado 3 (E3) e assim sucessivamente até o Entrevistado 8 (E8).

4.1 Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, foi possível elaborar duas categorias relacionadas ao primeiro objetivo específico. Os entrevistados indicaram o “aumento da

concorrência com aumento dos custos dos produtos” e a “deficiência no entendimento das necessidades do cliente” como causas da queda da lucratividade da empresa.

As duas categorias relacionadas a este objetivo específico, serão detalhadamente analisadas nos subitens seguintes com base nas falas dos respondentes e na parte do referencial teórico levantado que trata as causas do declínio organizacional.

4.1.1 Aumento da concorrência com aumento dos custos dos produtos

O aumento da concorrência em função do contexto econômico brasileiro favorável foi resposta unânime entre os entrevistados como causa do declínio da lucratividade da empresa, em razão dos clientes terem novas opções de fornecedores, muitos deles oferecendo produtos com preços mais acessíveis. Em seguida estão alguns trechos dos principais depoimentos que ilustram o aumento da concorrência como causa do declínio da lucratividade:

[...] o ponto principal dessa queda eu diria sem dúvida nenhuma que foi o aumento da competitividade, a entrada de novos concorrentes no Brasil durante esse período. [...] os concorrentes também vieram com grandes investimentos [...] (E1)

Então, o principal é uma abertura da entrada de concorrentes do nosso segmento em clientes [...] essa foi uma questão bastante decisiva na diminuição dessa lucratividade [...] (E2)

Bom, a gente pode citar como fator de queda de lucratividade o aumento considerável do número de concorrentes aqui no Brasil [...] a partir de então houve um aumento considerável do número de participantes de mercado. (E4)

O primeiro deles, claramente, a gente teve a entrada de novos concorrentes trabalhando com clientes estratégicos da empresa e ofertando produtos de custo reduzido. (E6)

Os relatos destacam o aumento da concorrência como uma das principais causas do declínio da lucratividade da empresa, causa esta classificada como externa pelos estudos de Bibeault (1999), Santos (2006), Slatter e Lovett (2009). Estes trechos indicam o aumento da concorrência como uma causa externa do declínio, e estão consistentes com Torres et al. (2013), que afirmam que a empresa deve estar atenta constantemente as ameaças do ambiente externo, de forma que sua estratégia esteja coerente com suas fraquezas ou vulnerabilidades em decorrência das mudanças ambientais.

O aumento nos custos dos produtos também aparece nos depoimentos dos entrevistados como importante causa do declínio da lucratividade da empresa, conforme pode ser observado alguns deles em seguida:

[...] e isso se complementava também com o aumento do custo na cadeia de suprimentos. Então, você acaba também apertando a sua margem para poder chegar nos *targets* [...] (E1)

[...] houve sim um aumento da cadeia de suprimentos onde nós passamos por várias reuniões, mostrando as previsões de incremento de custos de algumas matérias primas. (E2)

[...] uma tendência de inflação em commodities, o nosso custo Brasil pensando mais, aumentando bastante os preços de insumos básicos. (E5)

Estes trechos evidenciam que o aumento dos custos que levou à queda da lucratividade, teve causas externas, em função de mudanças no mercado, e causas internas, devido a aumento dos custos da cadeia de suprimentos. Estes relatos corroboram com as proposições de Weitzel e Jonsson (1989), Bibeault (1999), Santos (2006) e Slatter e Lovett (2009), que apontam como causa primária dessas causas internas e externas, a deficiência da gestão da empresa no controle dos custos internos e na identificação das mudanças exigidas pelo mercado, ponto melhor detalhado na análise da categoria seguinte.

4.1.2 Deficiência no entendimento das necessidades do cliente

Esta categoria surgiu da convergência dos depoimentos que indicaram a deficiência da gestão em antecipar as mudanças do mercado, em função da entrada de concorrentes e do aumento dos custos do produto, e a falha em entender que a relação custo-benefício para os clientes havia mudado, uma vez que estavam mais focados em redução de custos dos seus produtos. Seguem adiante alguns dos relatos onde é possível constatar essas deficiências da gestão da empresa como causa do declínio:

Eu entendo que nós saímos de uma situação onde historicamente os nossos resultados eram muito bons, talvez tenha ocorrido um relaxamento aí, na nossa gestão. (E5)

Então, a partir do momento que você se acomoda no mercado e que você vê o concorrente entrando, então de repente falta um pouco mais de foco, essa questão de foco no cliente também, é muito importante. Isso é o que a gente fala que pode ser uma miopia da empresa por viver em grandes anos de

grandes resultados e você acaba se acomodando, acaba tendo, ficando um pouco míope. E aí, você acaba perdendo um pouco o foco no cliente [...]. (E1)

Faltou sensibilidade da nossa parte em perceber essa necessidade do cliente [...] de a gente entender essa movimentação do mercado. [...] a leitura feita pela empresa nesse momento, ela foi equivocada porque ela não percebeu o movimento desse mercado ou quando percebemos isso a gente já estava em um momento de disputa bem acirrada com outros concorrentes. [...] precisávamos ter tido essa sensibilidade um pouquinho antes, demoramos para reagir adequadamente. Então, assim, como é que a gente consegue ter um produto bom, que atenda a necessidade do cliente? Faltou essa sensibilidade, faltou essa leitura. (E8)

Os depoimentos corroboram com os estudos de Weitzel e Jonsson (1989), Bibeault (1999), Santos (2006) e Slatter e Lovett (2009), pois demonstram que as causas do declínio são atribuídas de maneira geral à deficiência da gestão, ou alguma consequência deste mesmo motivo, por estarem relacionadas a falhas em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar, a estratégia para evitar ineficiências internas e ameaças do ambiente competitivo. Ainda conciliando com causas de declínio apontadas por estes mesmos autores, os relatos expõem a dificuldade da gestão da empresa em adaptar a estratégia às mudanças exigidas pelo mercado e pelos clientes em decorrência de alterações sociais e ou por ação dos concorrentes.

De acordo com os trechos em seguida, observa-se que houve mudanças das exigências dos clientes e demora na adequação estratégica da empresa a essa nova dinâmica do mercado:

Os nossos clientes passam a ter uma referência diferenciada de possibilidades de preço final dos produtos, que são concorrentes aos nossos. Também, isso, causa uma percepção de que mesmo tendo, talvez, um produto com uma qualidade um pouco mais baixa do que os produtos que nós vendemos, ainda assim é viável dentro do produto que está sendo desenvolvido ou substituído porque eles estão extremamente focados nos projetos de redução de custo. [E2]

E, internamente, é preciso reconhecer que era um período onde a nossa equipe comercial, ela não estava estruturada com o foco adequado no cliente. Basicamente, a estratégia no momento, era uma estratégia que ela não conversava com o momento de crise que foi imposto pela crise de 2009, e faltava uma estruturação adequada dessa equipe. Pessoas corretas, o foco correto, a estratégia correta. (E3)

[...] no momento que você tem o seu cliente voltado para a redução de custo, você tem uma agressividade maior por parte dos seus concorrentes, você não pode ter nenhuma fragilidade [...] (E8)

[...] a entrada de novos concorrentes ofertando produtos de custo reduzido. Isso veio ao encontro com outra necessidade dos nossos clientes buscando redução de custo devido à alta competitividade que eles tinham no próprio

mercado deles. Então, esses dois fatores combinados fizeram com que houvesse desinteresse do cliente pela proposta da empresa. (E6)

Estes depoimentos corroboram com os estudos de Bibeault (1999) e Torres et al. (2013), pois apontam como causas do declínio a defasagem da estratégia e a perda do diferencial competitivo no mercado, em função do não entendimento correto das necessidades e das mudanças de comportamento dos clientes. A consequência disto era uma oferta de produto aquém da expectativa do cliente, resultando em desvantagem da empresa em relação aos concorrentes.

Neste mesmo sentido, os relatos demonstram conformidade com Peteraf e Barney (2003) e Zubac, Hubbard e Johnson (2010), uma vez que a empresa estava em desvantagem competitiva em relação aos concorrentes por não conhecer a correta percepção de valor do cliente, e dessa maneira não conseguir fornecer um produto com uma proposta de valor interessante para o cliente do ponto de vista de preço e desempenho.

4.2 Descrever as estratégias envolvidas no *turnaround*

As respostas relacionadas ao segundo objetivo específico permitiram a formulação de duas categorias, “redução de custos” e a “revisão da estratégia de atendimento”, que de acordo com os relatos dos entrevistados, foram às estratégias adotadas pela empresa que resultaram no *turnaround*.

No entanto, antes da análise dessas categorias, vale destacar um ponto importante da teoria de *turnaround* como etapa inicial e fundamental que se confirmou neste estudo, que é a mudança da liderança, conforme afirmam os autores Schendel et al. (1976), Hofer (1980), Thiétart (1988) e Slatter e Lovett (2009). Os relatos a seguir ilustram este fato:

[...] precisava de uma readequação no time de liderança [...] grupo que existia na época, e que forçosamente foi feito algumas alterações, eles estavam muito acostumados com os clientes Foi feita a renovação importante na equipe de liderança. A equipe foi renovada, pessoas vieram do mercado, foram movimentadas de setores. Outras pessoas infelizmente tiveram que sair da nossa empresa. A alteração na equipe de liderança permitiu também essa leitura mais atualizada dos clientes. A gente teve uma mudança muito importante na pessoa que seria o *head* da região, e a partir daí, houve toda uma organização. (E8)

Primeiro, a demissão de algumas pessoas e a recontração de pessoas mais adequadas para o perfil que a gente precisava. (E3)

As narrativas demonstram que a mudança na liderança da empresa foi o passo inicial necessário para que fosse feito um novo diagnóstico da situação da empresa em relação ao mercado, e com base nisso, novas estratégias pudessem ser definidas, o que corrobora com o que defendem Schendel et al. (1976), Hofer (1980), Thiétart (1988) e Slatter e Lovett (2009).

As estratégias definidas pela nova equipe de liderança, a redução de custos e a revisão da estratégia de atendimento, são as duas categorias detalhas em seguida.

4.2.1 Redução de custos

A redução de custos foi bastante destacada pelos entrevistados como uma das estratégias adotadas pela empresa, tornado natural a criação desta categoria. Adiante estão os trechos de algumas das entrevistas, onde é possível verificar a utilização desta estratégia:

Então, primeiro nós buscamos reduzir custo interno [...] não só redução de custo de suprimentos, de matéria prima, mas também, redução de custo via processo, custo operacional. (E6)

Primeiro passo foi rever os processos internos, os processos produtivos [...] a empresa não tinha uma cultura voltada a buscar uma redução de custo interno. [...] algumas estratégias de foco em processo para redução de custos de matérias primas, insumos, redução do número de matérias primas, foi necessário fazer uma revisão interna dos custos em geral. (E4)

Foram várias iniciativas de redução de custo, reformulação de produtos de baixa rentabilidade, redução de custos operacionais, ou seja, melhoria de processos e da parte de logística também, simplificação ou otimização de matérias primas. (E1)

Houve todo um trabalho operacional no sentido de rever custos internos, de rever processos. [...] uma revisão de processos de produção e da nossa cadeia de suprimentos para reduzir os custos de produção. (E3)

Estas declarações corroboram com os estudos de Hofer (1980), Robbins e Pearce (1992) e Bibeault (1999), uma vez que, conforme pôde se observar nos depoimentos, a empresa adotou a redução de custos como primeira estratégia operacional, por meio de ações táticas indispensáveis em diferentes áreas da empresa, que permitiram resultados de curto prazo para frear o declínio e recuperar a lucratividade.

4.2.2 Revisão da estratégia de atendimento

A criação desta categoria ocorreu pela convergência das respostas dos entrevistados que apontaram a importância da revisão da estratégia de atendimento para focar em clientes que permitissem maior lucratividade, por intermédio de uma equipe comercial melhor preparada para identificar esses clientes, conforme as principais narrativas destacadas em seguida:

Na parte estratégica, o grande foco foi a reorganização do time comercial, entendendo as necessidades dos nossos clientes, entendendo também qual o perfil profissional seria mais adequado [...] um foco maior no cliente através de um time mais bem preparado. Então, reorganização do time, ou seja, um time de vendas mais coeso e mais focado nos clientes prioritários. (E1)

No nível estratégico, houve uma reestruturação do foco da equipe comercial. [...] uma revisão da estratégia de cobertura de clientes, tentando ter mais claro quais eram os clientes chaves e como atender esses clientes chaves com essa nova equipe comercial. Eu citaria aqui que o mais impactante foi a definição de uma nova estratégia de cobertura de clientes. (E3)

Nesse momento, nós buscamos encontrar as oportunidades mais estratégicas que existiam aí, no mercado, de acordo com a nossa expertise. (E6)

Conforme os relatos, a revisão da estratégia de atendimento está em conformidade com as estratégias de *turnaround*, pois permitiu melhor entendimento das necessidades do cliente, das oportunidades do mercado, por meio de uma equipe comercial mais adequada, coincidindo com os estudos de Hofer (1980) e Slatter e Lovett (2009). Com isso, foi possível identificar e focar o atendimento nos clientes mais lucrativos, que viabilizaram o *turnaround*, conforme propõe Serra, Ferreira e Contrigiane (2009) e Slatter e Lovett (2009).

Nos depoimentos que deram origem à categoria “revisão da estratégia de atendimento” destacam-se as particularidades da relação segmento empresa-empresa. Conforme pode ser visto nos principais relatos trazidos a seguir, a questão do serviço agregado, suporte técnico e atendimento são particularidades importantes desse segmento:

[...] se o cliente tem um potencial maior, a gente tem um *service grid* melhor, ou seja, poder levar serviços melhores. (E1)

[...] a gente pôde proporcionar aos nossos clientes um suporte técnico mais diferenciado em relação a nossa concorrência. (E6)

[...] foi justamente priorizar os principais clientes oferecendo os principais produtos e serviços focados em clientes e segmentos chaves da empresa (E4)

O que eu percebi nesses anos, uma questão muito importante que foi o foco em clientes onde trazer qualidade, alinhado a um suporte técnico robusto, é um grande diferencial. [...] e os recursos necessários no atendimento ficam cada vez mais claros. E o cliente percebe isso também como um diferencial de suporte no desenvolvimento do produto dele. (E2)

Os trechos das entrevistas são compatíveis com os estudos de Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007), uma vez que a empresa do estudo se aproximou dos clientes prioritários por meio de sua equipe comercial com objetivo de entender o que esses clientes valorizavam, para fornecer serviços e suporte técnico agregado ao produto. Dessa maneira, os clientes prioritários puderam perceber benefícios agregados aos produtos, maximizando sua percepção de valor, conforme propõe Christopher (2003).

Os relatos demonstram o destaque do serviço agregado ao produto na relação empresa-empresa como estratégica para aproximar e melhorar a percepção do atendimento, resultando em vantagem competitiva em relação ao concorrente, coincidindo com Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007).

4.3 Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do *turnaround*.

Em relação ao terceiro objetivo específico, a análise das respostas colhidas nas entrevistas permitiu a formulação de duas categorias, que representam os recursos e capacidades apontadas como estratégicas para o *turnaround*. A primeira categoria, o conhecimento técnico e a equipe comercial, representam os recursos, enquanto a segunda categoria, a mudança de *mindset* e a sinergia entre as áreas, representam as capacidades.

Para que esses recursos e capacidades fossem caracterizados como estratégicos, foi necessário que os entrevistados identificassem a presença de atributos de valor, raridade, imitabilidade e exploração organizacional, conforme propõe o modelo VRIO de Barney e Clark (2007).

4.3.1 O conhecimento técnico e a equipe comercial - recursos intangíveis estratégicos

Esta categoria surgiu da convergência dos depoimentos que reconheceram o conhecimento técnico e a equipe comercial como sendo os recursos intangíveis nos quais a empresa se apoiou para a formulação da estratégia de *turnaround*. Estes recursos foram

classificados como valiosos pelos entrevistados, conforme revelado por alguns dos principais trechos trazidos em seguida:

É a capacidade intelectual da empresa, ou seja, o conhecimento técnico que os nossos profissionais possuem. A empresa, sendo uma multinacional, busca recursos técnicos e comerciais, com muito conhecimento. E isso foi a base para que a gente pudesse recuperar a lucratividade e fazer com que o cliente visualizasse essa criação de valor. (E6)

Principalmente expertise técnica nas reformulações desses itens para a gente ter um preço melhor [...] uma quantidade de profissionais nesse mercado com muita experiência [...] (E1)

[...] o que fez grande diferença foi a equipe comercial, isso realmente, o foco no cliente adequado, com a oferta de produto adequada, isso faz muita diferença e fez muita diferença. (E3)

Eu diria que a equipe comercial. [...] as alterações e o investimento nessa equipe comercial fizeram a diferença nessa época. (E8)

Um time de vendas mais coeso e mais focado nesses grandes clientes. (E1)

Os depoimentos demonstram que o recurso intangível “equipe comercial” foi valioso e fundamental para a estratégia de recuperação da lucratividade, pois identificou os clientes prioritários no mercado, se aproximou desse cliente por meio da relação empresa-empresa para entender sua percepção de valor, e o tipo de produto e serviço agregado que ele valorizava. Isto está em consonância com Peteraf e Barney (2003) e com Zubac, Hubbard e Johnson (2010) no que diz respeito à importância do entendimento do valor para o cliente como base para identificação dos recursos internos que suportaram a estratégia.

Estando mais próxima e entendendo as necessidades do cliente, a empresa pôde identificar que o recurso interno intangível, “conhecimento técnico”, seria também valioso para criar os produtos em conformidade com a percepção de valor desse cliente, e agregar o serviço e o suporte técnico que ele valoriza. Isso corrobora os estudos de Barney (1991) quanto à classificação do recurso “conhecimento técnico” como valioso, uma vez que permitiu que a empresa explorasse uma oportunidade do mercado, entregando aos clientes prioritários, maiores benefícios por um custo menor, gerando benefícios financeiros para a empresa (HOFER, 1980; HAMBRICK; SCHECTER, 1983).

As entrevistas revelaram que o conhecimento técnico e a equipe comercial também são raros e difíceis de serem imitados, em função de serem únicos ou de alto custo de imitação, conforme os relatos adiante:

Então, o que eu posso dizer é que nossa expertise técnica, ela é única, sim. É difícil de imitar, muito difícil, eu diria, porque demanda um investimento muito alto. A grande massa de concorrentes não conseguem ter esse mesmo tipo de expertise. (E4)

O conhecimento técnico que a empresa tem é um diferencial nosso, então a gente pode considerar como sendo realmente um recurso raro. (E2)

E existem profissionais mais capacitados na empresa que fazem um diferencial no mercado, principalmente quando comparado com concorrentes. Sim, é dominado por um número pequeno de concorrentes. Esses profissionais conseguiram desenvolver produtos com preços mais competitivos, e proporcionar um suporte técnico mais diferenciado que a nossa concorrência. [...] Ele é custoso sim, o bom recurso técnico é caro. E, considerando o diferencial técnico que a empresa possui, [...] também, é difícil de ser imitado. É um diferencial, sim. (E6)

A equipe comercial, ela é possuída por um número bem restrito de concorrentes. Eu diria que ela é rara. [...] Com certeza é difícil e custosa de ser imitada. (E8)

Eu diria que um grupo pequeno de concorrentes vai conseguir ter a equipe comercial que a gente gerou. [...] ela não é acessível a todos os meus concorrentes. Existe uma complexidade, vai demorar um certo tempo para ser imitada. (E3)

[...] o time comercial, ele é raro ao ponto de ele ser controlado por um pequeno número de concorrentes. (E1)

Estes relatos levam a constatação que o conhecimento técnico e a equipe comercial são recursos raros e difíceis de serem imitados pelos concorrentes, e por isso foram essenciais para que empresa gerasse valor para os clientes prioritários e obtivesse vantagem competitiva sustentável, que lhe permitiu frear o declínio e recuperar a lucratividade, conforme os estudos de Wernerfelt (1984), Peteraf e Barney (2003), Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011).

As narrativas a seguir indicam que a empresa possui sistemas internos que permitem a sustentabilidade do conhecimento técnico e da equipe comercial enquanto recursos estratégicos valiosos, raros e difíceis de serem imitados:

O conhecimento técnico é desenvolvido através de treinamentos constantes, atualizações que nós fazemos em relação às nossas tecnologias, não só a gente, localmente, como o nosso global que tem novas tecnologias mais competitivas e traz aqui para a gente, é com certeza um diferencial. (E6)

[...] o compartilhamento dessas experiências hoje é possível através de um sistema de compartilhamento de informações técnicas que se chama UID. (E2)

Existem sistemas e ferramentas de marketing que dão suporte à equipe de vendas, são ferramentas que a área de vendas tem disponível para um maior conhecimento do nosso mercado, para um maior conhecimento das nossas tecnologias também, e que dão suporte. (E6)

Os depoimentos confirmam que a empresa possui sistemas e políticas internas que permitem que os recursos intangíveis, conhecimento técnico e equipe comercial, possam ser atualizados e explorados de maneira eficiente pela organização como um todo.

Dessa maneira, esses recursos que já tinham sido caracterizados pelos entrevistados, de acordo com modelo VRIO de Barney e Clark (2007), como valiosos, raros e difíceis e serem imitados pelos concorrentes, foram também organizacionalmente exploráveis, podendo constituir fonte de vantagem competitiva, conforme Barney e Clark (2007).

Os relatos analisados à luz da VBR evidenciam que os recursos intangíveis, conhecimento técnico e equipe comercial, foram caracterizados como estratégicos por terem tornado possível a implementação de estratégias eficazes para frear o declínio e recuperar a lucratividade da empresa.

4.3.2 Mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas - capacidade estratégicas

A criação desta categoria ocorreu em função dos relatos indicarem a mudança de *mindset* e a sinergia entre as áreas internas da empresa, como as capacidades que deram sustentação às estratégias de *turnaround* e, dessa maneira, foram classificadas como valiosas, conforme pode ser constatado em alguns dos relatos escolhidos que seguem:

[...] o grande ponto é a mudança de *mindset* interno, que a gente pôde fazer essa reestruturação interna, essa melhoria de processos, para que a gente pudesse ter realmente um custo mais competitivo. Então, eu diria que foi muito mais a gestão de olhar para dentro e fazer uma mudança de *mindset* nessas pessoas como agentes de mudanças. (E1)

E isso foi um modelo de gestão, uma mudança de *mindset*. A gente teve que adequar o nosso *mindset* [...] e que ficou claro para toda a companhia que tinha que buscar um modelo mais competitivo de produtos e serviços para poder ter o mesmo sucesso que tinha antes. (E4)

Então, houve uma combinação de conhecimento de mercado, mais expertise técnico interno. Na verdade, são vários departamentos. Você tem um conhecimento da área comercial, da área de marketing, e, em contrapartida, você tem um conhecimento técnico que também dá algumas opiniões, conhece muito esse mercado. A sinergia entre essas diferentes áreas, um melhor conhecimento do mercado e criação desse valor. (E6)

Na medida em que eu tenho uma equipe comercial mais focada, ela traz a necessidade para dentro, interna, mais estruturada para a minha equipe técnica. E a equipe técnica consegue ser mais assertiva e desenvolver produtos mais adequados para a necessidade do meu cliente. Seria a sinergia da equipe comercial com a equipe interna, com a equipe técnica. (E3)

Uma estratégia mais bem definida pela equipe comercial e de marketing, acompanhada pela nossa equipe técnica, que foi justamente priorizar os principais clientes oferecendo os principais produtos e serviços, um maior foco em clientes e segmentos chaves da empresa [...] a melhor sinergia, uma maior integração entre as áreas que permitiu um case de sucesso de venda e lucratividade. (E4)

Os depoimentos destacados corroboram as colocações de Helfat e Peteraf (2003), pois afirmam que as capacidades são criadas a partir de um objetivo específico e de uma equipe adequadamente liderada. Neste sentido, a mudança de *mindset* promovida pela nova gestão da empresa fez com que a organização focasse em reduzir os custos, e oferecesse um produto e serviço mais adequado à necessidade do cliente prioritário, sendo, portanto classificada como valiosa.

Observa-se também nos trechos das entrevistas, a capacidade de sinergia entre as áreas como a habilidade da empresa de combinar recursos de maneira complexa, para que criassem valor para os clientes prioritários por meio de produtos e serviços mais adequados. Isto coincide com as proposições de Grant (2001), e com os atributos que indicam que a sinergia entre as áreas seja classificada como valiosa, segundo Barney (1991).

Outros trechos das entrevistas revelam que a mudança de *mindset* e a sinergia entre as áreas da empresa, são capacidades raras e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Alguns desses trechos podem ser observados adiante:

[...] o *mindset*, essa mudança que veio da gestão, uma mudança organizacional, ela é rara. [...] Essa mudança de *mindset*, ela é difícil de ser imitada, faz parte do DNA. (E1)

Essa habilidade da liderança de definir metas claras e os objetivos específicos (*mindset*), ela é difícil ou custosa de ser imitada pelo concorrente. (E2)

A sinergia entre a área comercial e técnica, ela também é rara. [...] ela é difícil e complexa de ser copiada porque ela envolve duas estruturas, comercial e técnica. (E3)

É (rara). Não são todas as empresas que tem essa boa sinergia, com certeza. Então, a gente pode dizer que é raro. (E6)

[...] é difícil é você conseguir juntar esse grupo de pessoas e que esse grupo de pessoas trabalhe tão bem juntas (sinergia). (E8)

As narrativas reconhecem que as capacidades, mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas, são raras, custosas e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, e por isso colocaram a empresa em vantagem competitiva sustentável na época que ocorreu o *turnaround*, conforme o modelo VRIO de Barney e Clark (2007).

Por último, os relatos apontam que a empresa possui sistemas internos que permitiram que as capacidades fossem organizacionalmente exploráveis pela empresa.

Existem sistemas para garantir que essa sinergia aconteça e continue suportando as estratégias sim [...] Nós temos sistemas que suportam toda a parte de desenvolvimento ou de gerenciamento do projeto, que é o nosso *link* da área técnica com a área de vendas. Tem sistemas, treinamentos e atualizações, e revisões estratégicas periódicas. (E4)

[...] isso vem também combinado com treinamento atualizado, seja técnico, seja comportamental. (E1)

Estes depoimentos demonstram que o sistema interno de desenvolvimento promove a interligação entre as áreas técnicas e de vendas, e adicionado aos treinamentos técnicos e comportamentais, e às revisões estratégicas periódicas, garantem que o *mindset* e a sinergia entre as áreas sejam explorados organizacionalmente. Isto permite que essas capacidades continuem suportando as estratégias da empresa, em conformidade com Barney e Clark (2007). De acordo com o modelo VRIO, proposto por este mesmo autor, é possível afirmar que as capacidades, mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas, foram consideradas estratégicas pelos entrevistados, ou seja, são fontes de vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, a análise de conteúdo das entrevistas, revela que os recursos, “conhecimento técnico” e “equipe de vendas”, assim como as capacidades, “mudança de *mindset*” e “sinergia entre as áreas”, foram caracterizados como estratégicos por terem sido a base das estratégias que possibilitaram a freada do declínio e recuperação da lucratividade da empresa. Baseado no modelo VRIO, estes recursos e capacidades foram assumidos como estratégicos por terem confirmado suas condições de gerar valor, de serem raros e difíceis de serem imitados pela concorrência, e de serem organizacionalmente exploráveis pela empresa (BARNEY; CLARK, 2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão de pesquisa, na qual buscou entender os recursos e capacidades da empresa que contribuíram para o *turnaround* tendo em vista a volta da vantagem competitiva da empresa do estudo, é possível admitir que os recursos, conhecimento técnico e equipe comercial, e as capacidades, mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas da empresa, foram base para as estratégias que permitiram que a empresa do estudo voltasse a ter vantagem competitiva, e conseqüentemente recuperasse a lucratividade.

No entendimento das causas da queda da lucratividade do negócio, ficou evidente que houve uma mudança do cenário de mercado na época que ocorreu o declínio em função do aumento dos custos dos produtos, e da entrada de novos concorrentes oferecendo produtos mais competitivos em preço, em um momento em que os clientes buscavam reduções de custos. Constatou-se que no momento em que os custos se tornaram mais altos, o mercado mais competitivo, e os clientes com uma nova percepção de valor em relação ao produto, a empresa do estudo se mostrou alheia a esta situação.

A dificuldade em perceber as mudanças do mercado ocasionadas pelo aumento da concorrência e dos custos dos produtos, e o desconhecimento das necessidades dos clientes, se destacaram como as causas do declínio, ambas atribuídas à deficiência da gestão da empresa em antever e adaptar as estratégias as mudanças do cenário externo. Em função disto, as mudanças na equipe de liderança da empresa marcou o início do *turnaround*, por meio de uma revisão que definiu as estratégias que possibilitaram a retomada da lucratividade.

Apesar dos depoimentos confirmarem essas deficiências da liderança anterior, observou-se neste estudo que os entrevistados se sentiram desconfortáveis em detalhar ou enfatizar comentários negativos em relação à liderança, mesmo não fazendo mais parte da empresa. Isso pode ser considerado um ponto de atenção para futuros estudos que contemplem questionamentos em relação às ações da liderança, pois requer cautela do pesquisador para evitar prejuízos às constatações essenciais necessárias.

A estratégia de redução de custos, por intermédio de revisões de processos internos diversos, foi o primeiro passo que possibilitou a recuperação de parte lucratividade no curto prazo com ações operacionais. Em paralelo, a revisão da estratégia de atendimento permitiu a criação de uma equipe comercial mais focada em identificar os clientes que possibilitavam maior lucratividade, entender e suprir as necessidades desses clientes definidos como prioritários, por meio dos recursos internos da empresa.

Essa estratégia de atendimento recebeu destaque principalmente pelo fato da empresa do estudo estar inserida no segmento empresa-empresa, em função da aproximação do cliente por meio do relacionamento comercial ter tido papel fundamental para o melhor entendimento da percepção de valor dos clientes definidos como prioritários, e com isso agregar o suporte técnico que esses clientes valorizavam, possibilitando que a empresa obtivesse vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O conhecimento técnico e equipe comercial foram caracterizados como recursos estratégicos por terem suportado as estratégias que permitiram que a empresa recuperasse sua lucratividade. No caso do conhecimento técnico, evidenciou-se que ele foi fundamental para a reformulação de produtos com a mesma qualidade e com menor custo, impactando diretamente na lucratividade. Outrossim, este foi essencial no suporte técnico aos clientes prioritários, conforme destacado anteriormente, o serviço agregado ao produto tem grande relevância para melhorar a percepção de valor dos clientes de empresas do segmento empresa-empresa.

Da mesma maneira, a equipe comercial se mostrou primordial por fazer o correto mapeamento dos clientes prioritários, conseguir a aproximação necessária para entender a necessidade destes clientes, e finalmente definir com a equipe interna como oferecer a proposta de valor mais adequada. Pelos motivos acima, o conhecimento técnico e a equipe comercial foram caracterizados como valiosos, raros, difíceis de serem imitados e organizacionalmente exploráveis pela empresa, e por isso fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo modelo VRIO de Barney e Clark (2007).

Este estudo permite constatar que o conhecimento técnico e uma equipe comercial especificamente preparada, são recursos fundamentais para empresas de ingredientes para indústria de alimentos, que se caracterizam por uma abordagem técnica ao cliente. Dessa maneira, pode-se dizer que a debilidade em relação a esses recursos, direciona a empresa desse segmento a um processo de comotidização e consideráveis dificuldades de sobrevivência neste mercado.

No que diz respeito às capacidades, a mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas internas da empresa, também foram caracterizadas como estratégicas para que a empresa freasse o declínio e recuperasse a lucratividade. Comprovou-se que a nova equipe de liderança promoveu essa mudança de *mindset*, ou seja, fez com que a organização de maneira geral estivesse focada nos novos objetivos de reduzir os custos internos e de atender as necessidades dos clientes prioritários.

A capacidade de sinergia entre as áreas comercial, marketing e técnica, mostrou-se estratégica para que a proposta de valor do produto e suporte técnico agregado estivesse adequado às necessidades dos clientes prioritários e colocasse a empresa em vantagem competitiva em relação ao concorrente. O modelo VRIO de Barney e Clark (2007) confirmou que as capacidades de mudança de *mindset* e sinergia entre as áreas foram estratégicas por terem sido caracterizadas como valiosas, raras, difíceis de serem imitadas e exploráveis organizacionalmente, sendo então fontes de vantagem competitiva sustentável.

Os resultados obtidos neste estudo permitem afirmar que além de ter os recursos estratégicos, a empresa de ingredientes para indústria de alimentos precisa ter a capacidade de mantê-los em sinergia e focados nas necessidades do cliente para que possa obter vantagem competitiva.

A VBR teve grande importância na fundamentação do estudo e na interpretação dos dados, uma vez que possibilitou a análise do *turnaround* ocorrido na empresa sob a ótica dos recursos e capacidades envolvidos no fenômeno, em conformidade com o objetivo deste estudo. Igualmente, o método qualitativo adotado foi essencial para coleta, tratamento e análise dos dados que resultaram em informações fundamentais para responder à questão de pesquisa proposta neste estudo, assim como gerar *insights* para novas questões de pesquisas a serem respondidas por estudos subsequentes.

As entrevistas revelaram que a VBR era uma teoria desconhecida dos participantes deste estudo, e que por este motivo, em alguns momentos os entrevistados confundiram os conceitos de recursos e capacidades estratégicos. Estas situações foram de relevante aprendizado como experiência de campo por ilustrarem a importância do método qualitativo, no que diz respeito à atuação do pesquisador na correta coleta dos dados, intervindo, esclarecendo e explorando ao máximo esta etapa, para que a questão de pesquisa pudesse ser respondida após o tratamento e análise dos dados.

Ao utilizar a VBR para fundamentação teórica de análise de um caso de *turnaround*, este estudo contribui em demonstrar que as estratégias baseadas em recursos e capacidades também são aplicáveis em situações de mudanças repentinas no cenário externo, como neste estudo. Neste sentido, os resultados obtidos neste estudo contribuem com a teoria por evidenciarem considerável consonância do referencial teórico com a prática no que diz respeito à VBR e às estratégias de *turnaround*.

Além da contribuição teórica, acredita-se que este estudo servirá de inspiração para reflexão estratégica da empresa, uma vez que se percebeu nos depoimentos, que o *turnaround*

ocorrido foi de grande aprendizado para liderança, e que apesar do sucesso das estratégias implementadas, conforme anteriormente comentado, ainda não conheciam as estratégias baseadas na VBR. Evidenciou-se que os entrevistados se mostraram curiosos e interessados pela teoria, alguns destacando a objetividade que ela permite a classificação do potencial estratégico dos recursos e capacidades.

Acredita-se também que esta dissertação possa contribuir para o processo de revisão estratégica de outras empresas do segmento empresa-empresa, visto que este estudo comprovou a significativa relevância dos recursos e capacidades para aproximação do cliente e consequente clareza no entendimento de sua percepção de valor, agregando os serviços adequados aos produtos, permitindo maior lucratividade.

Ao mesmo tempo, se faz necessário destacar que o fato de se tratar de um estudo de caso único limita a generalização das reflexões acerca dos resultados obtidos. Da mesma forma que a exigência do sigilo na identificação da empresa, dificulta que as empresas que se interessam por este estudo possam comparar suas estruturas e mercados de atuação.

Recomendam-se futuros estudos que explorem os recursos e capacidades estratégicas em outros ambientes, como por exemplo: a) casos de *turnaround* de outras empresas do segmento empresa-empresa baseado em recursos e capacidades, com objetivo de verificar se esses recursos e capacidades caracterizados neste estudo como estratégicos, seriam caracterizados da mesma forma em outros estudos; b) casos múltiplos de revisão estratégica de empresas do mesmo segmento, para que o processo de obtenção de vantagem competitiva com base nos recursos e capacidades possam ser comparados; e c) casos de *turnaround* em que o ponto de vista do cliente possa ser confrontado com a opinião da liderança da empresa, no que diz respeito a percepção de valor e os recursos e capacidades estratégicos para viabilizar este valor. Seria interessante avaliar a proposta de valor da empresa antes e depois do *turnaround* do ponto de vista de clientes.

REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Disponível em:<<http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf>>. Acesso em: 7 set 2014.

ABIAM. Associação Brasileira da Indústria e Comercio de Ingredientes e Aditivos para Alimentos. Disponível em:<<http://www.abiam.com.br/images/site/informativo-abiam/informativo-abiam-91-guia2012.pdf>>. Acesso em: 7 set 2014.

ADITIVOS INGREDIENTES. **Perfil Corporativo dos Fornecedores de Aditivos & Ingredientes**. Editora Insumos, 2011. Disponível em:<http://www.insumos.com.br/aditivos_e_ingredientes/materias/251.pdf>. Acesso em: 23 set 2014.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14, 33-46. 1993.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17, p. 99-121, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIBEAULT, D. **Corporate turnaround: how managers turn losers into winners**. Washington: Beards Books, 1999. Originalmente publicado em New York: McGraw-Hill, 1982.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1-15, 2000.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

CHOWDHURY, S.; LANG, J. Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. **Journal of Business Research**, 36(2), 169-178, 1996.

CHRISTOPHER, M. **A Logística do Marketing**. Ed. Futura, 5ª. Edição, 2003.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. Harvard Business Review. V. 73, n.4, 1995.

COSTA, A. C. P. B.; MACEDO, F. S.; HONCZAR, G. **Brasil Food Trends 2020**, 2010. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 29 nov 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA JUNIOR, J. R. A. **Determinantes de atratividade de investimentos estrangeiros diretos no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2012.

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

ERNST & YOUNG; A hora de investir - **Pesquisa de atratividade Ernst & Young** - 2012; Ernst & Young Terco; 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

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

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, v.13, n.2, 1992.

HAMBRICK, D. C.; SCHECTER, S. M. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of management journal*, 26(2), 231-248, 1983.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

HOFER, C. W. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**, (1), 19-31, 1980.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KNOTT, P. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 4, n.4, p. 63-87, 2006.

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

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed.Thousand Oaks: Sage, 2002.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Boston (Ma)**, 1990.

ROBBINS, D. K.; PEARCE, J. A. Turnaround: Retrenchment and recovery. **Strategic management journal**, 13(4), 287-309, 1992.

SANTOS, P. J. M. D. Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas: uma abordagem holística. Lisboa. **Tese de Doutorado Universidade Aberta**, 2006.

SCHENDEL, D.; PATTON, G.; RIGGS, J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of General Management**, 3 (3), Spring, 3-11., 1976.

SERRA, F.; FERREIRA, M.; CONTRIGIANE, E. Turbulência nos anos 1990: o" turnaround" da Bunge. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. 8(1), 76-88, 2009.

SINCHI_LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SINCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of management review**, 32(1), 273-292, 2007.

SLATTER, S.; LOVETT, D. **Como Recuperar uma Empresa: a Gestão da Recuperação do Valor e da Performance**. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, R. Harnessing Competencies, Capabilities and Resources. **Research-Technology Management**, v. 51, n. 5, p. 47-53, 2008.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Ivonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994

THIETART, R. Success strategies for businesses that perform poorly. **Interfaces**, 3, 32-45, 1988.

TORRES, A. P.; SERRA, F. R.; ALMEIDA, M. R.; FERREIRA, M. P. O declínio de uma empresa brasileira de grande porte: O caso Gradiente. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 10(3), 273-292, 2013.

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, 91-109, 1989.

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUBAC, A.; HUBBARD G.; JOHNSON W. L. **The RBV and Value Creation: A Managerial Perspective**. V. 22 n.5, p. 515-538, 2010.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

Bloco 1 – Introdução

Apresentação do tema e objetivo da pesquisa, identificação do entrevistado.

Bloco 2 – Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio.

1. Quais foram os fatores que causaram a queda de lucratividade da empresa em 2009?
2. Especificamente em relação ao produto, que fatores provocaram o desinteresse do cliente ou fizeram com que o cliente optasse pelos concorrentes?

Bloco 3 - Descrever as estratégias envolvidas no *turnaround*.

3. Quais foram as principais estratégias adotadas para recuperação da lucratividade? Quais no nível operativo e quais no nível estratégico?
4. Como resultado das estratégias de recuperação, que fatores impactaram no produto provocando interesse do cliente em relação ao produto do concorrente?

Bloco 4 - Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do *turnaround*.

5. Quais foram os principais recursos e capacidades da empresa que viabilizaram a criação de valor, e conseqüentemente suportaram as estratégias de recuperação da lucratividade? Considere recurso como ativos tangíveis (equipamentos, estrutura física) e intangíveis (marca, conhecimento, trabalho em equipe) utilizados para formular estratégias, e capacidades, a habilidade de combinar recursos para obter resultados produtivos.
6. Esse recurso ou capacidade é raro ao ponto de ser controlado por um número pequeno de concorrentes?
7. Esse recurso ou capacidade é difícil ou custoso de ser imitado ou reproduzido pelo concorrente?

8. Que sistemas organizacionais permitiram que os recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados dessem suporte à recuperação? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização evitando que eles deixem de contribuir para a geração de valor para o cliente?

APÊNDICE B - Matriz de amarração

<p>Questão de pesquisa: que recursos e capacidades da empresa contribuíram para o <i>turnaround</i> tendo em vista a volta da vantagem competitiva?</p>
<p>Objetivo geral: é entender os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de <i>turnaround</i> visando a criação de valor para os clientes da empresa.</p>

Objetivos específicos (1)	Referencial Teórico (2)	Perguntas roteiro entrevistas (3)
<p>1. Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio.</p>	<p>1.1. Declínio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weitzel e Jonsson (1989): é a falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar, ameaças internas e externas à sobrevivência. - Santos (2006): é a tendência de resultados opostos aos desejados, como queda no crescimento de vendas ou lucratividade. - Slatter e Lovett (2009) e Bibeault (1999): a importância do entendimento das causas primárias do declínio para formulação da estratégia de recuperação. - Weitzel e Jonsson (1989), Slatter e Lovett (2009), Bibeault (1999), Santos (2006), Torres et al. (2013): causas internas: deficiência em identificar antecipadamente os fatores internos e externos que podem ameaçar os resultados, falta de recursos que possam suportar as estratégias, desalinhamento entre os recursos e capacidades e as necessidades do ambiente competitivo, perda do diferencial 	<p>1. Quais foram os fatores que causaram a queda de lucratividade da empresa em 2009?</p>

	<p>competitivo. Causas externas: mudanças das exigências do mercado ou dos clientes por ação dos concorrentes ou aumento da competitividade, queda da qualidade do produto ou serviço, falha de atendimento.</p> <p>1.2. Fatores de perda de valor para o cliente.</p> <p>- Peteraf e Barney (2003): o que realmente interessa é a percepção de valor do cliente, por isso para criar mais valor que o competidor, a empresa deve entregar maiores benefícios pelo mesmo custo, ou mesmo benefício por um custo menor.</p> <p>- Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007): fatores de perda de valor para o cliente: queda na fidelidade à marca em função de novas opções de marcas, imagem ruim da empresa, ausência serviço agregado ou suporte técnico deficiente (ou que permita inovação e ganho de tempo), preço que exceda a percepção de valor, falta de recursos e capacidades que identifiquem a necessidade do cliente (e alinhe a estratégia com base nos recursos e capacidades internas), ausência de relacionamento ou pouca proximidade, tudo isso em relação aos concorrentes.</p>	<p>2. Especificamente em relação ao produto e serviço agregado, que fatores provocaram o desinteresse do cliente ou fizeram com que o cliente optasse pelos concorrentes?</p>
<p>2) Descrever as estratégias envolvidas no</p>	<p>2.1. <i>Turnaround</i>.</p> <p>- Bibeault (1999) e Pandit (2000):</p>	<p>3. Quais foram as principais estratégias adotadas para</p>

<p>turnaround – recuperação organizacional.</p>	<p>caracteriza-se pela retomada do desempenho econômico de uma empresa após período de declínio.</p> <p>- Robbins e Pearce (1992) e Serra, Ferreira e Contrigiane (2009): recuperação organizacional se divide em duas etapas: o encolhimento - retrenchment - e a recuperação.</p> <p>- Bibeault (1999): quando a empresa consegue sessar o declínio ela precisa definir a estratégia de recuperação com base nas causas do declínio.</p> <p>- Thietart (1988): estratégias de recuperação é o conjunto de atividades que permitem parar o declínio e retomar o desempenho, tendo em vista o ambiente competitivo, as fraquezas e fortalezas frente aos concorrentes deste mercado.</p> <p>- Hofer (1980); Hambrick e Schecter (1983): estratégias operacionais ou de eficiência são focadas em resultados curto prazo: aumento de receita e lucratividade, redução de custos e redução de ativos.</p> <p>- Hofer (1980); Hambrick e Schecter (1983); Robbins e Pearce (1992): estratégias estratégicas ou empreendedoras são focadas em resultados de longo prazo: reenfoque de produto, mercados e clientes mais lucrativos, crescimento em vendas e aumento de participação de mercado por meio de ações de marketing, lançamento de novos produtos, redução de preços e reforço da estrutura de vendas.</p>	<p>recuperação da lucratividade? Quais no nível operativo e quais no nível estratégico?</p>
--	--	---

	<p>2.2. Fatores de recuperação de valor para o cliente.</p> <p>- Peteraf e Barney (2003): o que realmente interessa é a percepção de valor do cliente, por isso para criar mais valor que o competidor, a empresa deve entregar maiores benefícios pelo mesmo custo, ou mesmo benefício por um custo menor.</p> <p>- Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007): fatores de recuperação de valor para o cliente: aumento na fidelidade à marca em função de novas opções de marcas, imagem positiva da empresa, serviço agregado ou suporte técnico eficiente (ou que permita inovação e ganho de tempo), preço compatível com a percepção de valor, recursos e capacidades que identifiquem a necessidade do cliente (e alinhe a estratégia com base nos recursos e capacidades internas), bom relacionamento ou alta proximidade do cliente, tudo isso em relação aos concorrentes.</p> <p>Conceito operacional:</p> <p>- Hofer (1980): estratégias operacionais de recuperação: redução de preços, redução de custo e despesas e redução de ativos; estratégias estratégicas de recuperação: crescimento em vendas, aumento de participação de mercado, lançamento de</p>	<p>4. Como resultado das estratégias de recuperação, que fatores impactaram no produto provocando interesse do cliente em relação ao produto do concorrente?</p>
--	---	--

	<p>novos produtos, reforço da estrutura de vendas, reposicionamento do binômio produto/mercado com objetivo em focar em nichos mais lucrativos.</p>	
<p>3) Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do turnaround.</p>	<p>3.1. Vantagem Competitiva e criação de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peteraf e Barney (2003): é o destaque em relação ao concorrente em qualquer indicador de interesse. - Kretzer e Menezes (2006) e Sirmon, Hitt e Ireland (2007): para obter vantagem competitiva se faz necessário o entendimento de valor e seu processo de criação. - Peteraf e Barney (2003) apresentam o conceito de valor como a diferença entre o benefício percebido, ou preço que o cliente estaria disposto a pagar, e o custo econômico. - Zubac, Hubbard e Johnson (2010): valor é medido pela perspectiva do cliente, ou seja, da motivação que o cliente tem em escolher um produto ou serviço em relação ao outro. - Christopher (2003): o cliente não compra produtos, e sim benefícios, e por isso a importância do conhecimento do que o cliente valoriza e dos processos para fornecer este valor como um requisito básico para conquista e manutenção o cliente, e conseqüentemente a obtenção de vantagem competitiva. - Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, 	<p>5. Quais foram os principais recursos e capacidades da empresa que viabilizaram a criação de valor, e conseqüentemente suportaram as estratégias de recuperação da lucratividade? Considere recurso como ativos tangíveis (equipamentos, fábricas, produtos, finanças) e intangíveis (marca, conhecimento, trabalho em equipe, cultura, rotinas, processos, etc.) utilizados para formular estratégias, e capacidades, a habilidade de combinar recursos para obter resultados produtivos.</p> <p>6. Esse recurso ou capacidade é raro ao ponto de ser controlado</p>

	<p>E. (2007): a percepção de valor para o cliente no segmento empresa - empresa é dividida em cinco dimensões: conformidade às exigências, a seleção do produto, a dimensão de preço e marca, a de serviços com valor agregado e a dimensão do relacionamento.</p> <p>- Christopher (2003) e Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007): fatores relacionados à percepção de valor para o cliente: aumento da fidelidade à marca, imagem positiva, serviço agregado ou suporte técnico eficiente (ou que permita inovação e ganho de tempo), preço alinhado a percepção de valor do cliente, falta de recursos e capacidades que identifiquem a necessidade do cliente (e alinhe a estratégia com base nos recursos e capacidades internas), bom relacionamento ou muita proximidade, tudo isso em relação aos concorrentes.</p> <p>Conceito Operacional: adotou-se o conceito de vantagem competitiva de Peteraf e Barney (2003) e de geração de valor referentes à relação empresa - empresa apresentados por Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007).</p> <p>3.2. Recursos e Capacidades:</p> <p>- Wernerfelt (1984) e Barney (1991):</p>	<p>por um número pequeno de concorrentes?</p> <p>7. Esse recurso ou capacidade é difícil ou custoso de ser imitado ou reproduzido pelo concorrente?</p> <p>8. Que sistemas organizacionais permitiram que os recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados dessem suporte à recuperação? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização evitando que eles deixem de contribuir para geração de valor para o cliente?</p>
--	---	--

	<p>recursos são ativos utilizados para criar e implementar estratégias, que podem ser tangíveis e intangíveis, físicos, humanos e capital organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">- Wernerfelt (1984); Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011): recursos tangíveis são ativos quantificáveis (fábricas, equipamentos, etc.), enquanto intangíveis são ativos enraizados no histórico da empresa (conhecimento, capacitações gerenciais, <i>know how</i>, cultura, rotinas, reputação, marca, segredos organizacionais, etc.).- Grant (2001) e Helfat e Peteraf (2003): recursos são unitários, enquanto capacidades são conjuntos de recursos realizando alguma atividade. Capacidades muito mais que a junção simples de recursos. <p>Conceito Operacional:</p> <p>Adotou-se o conceito de recurso de Barney (1991) e Wernerfelt (1984), como ativos tangíveis e intangíveis utilizados para formular estratégias. Para capacidades o conceito foi o de Grant (2001) como a complexa combinação de recursos realizando uma atividade produtiva.</p> <h3>3.3. VRIO</h3> <ul style="list-style-type: none">- Grant (1991): o potencial de geração de riqueza depende de recursos e capacidades	
--	---	--

	<p>duráveis, difíceis de serem identificados, imperfeitamente transferíveis, difíceis de replicar, que a empresa detém prioridade.</p> <p>- Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011): VRIO é a ferramenta para avaliação das fraquezas e fortalezas, permitindo a implementação de uma estratégia.</p> <p>- Wernerfelt (1984); Barney (1991), Barney e Clark (2007), Barney e Hesterly (2011) e Se o recurso ou capacidade for valioso, raro, difícil de imitar, sua correta exploração organizacional coloca a empresa em posição de vantagem competitiva sustentável. Quanto mais fortes forem esses atributos, maior a capacidade de heterogeneidade e imobilidade, e conseqüentemente, maior capacidade de gerar vantagem competitiva.</p> <p>Conceito Operacional:</p> <p>adotou-se o modelo VRIO proposto por Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011), identificar os recursos e capacidades que suportaram as estratégias que criaram valor e permitiram o turnaround da empresa.</p>	
--	---	--

APÊNDICE C – Planilha de categorização de dados qualitativos (unidades semânticas)

Questão de pesquisa: que recursos e capacidades da empresa contribuíram para o <i>turnaround</i> tendo em vista a volta da vantagem competitiva?										
Objetivo geral: é entender os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de <i>turnaround</i> visando a criação de valor para os clientes da empresa.										
Objetivos específicos	Perguntas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Síntese das unidades semânticas
Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio.	Pergunta 1: Quais foram os fatores que causaram a queda de lucratividade da empresa em 2009? Quais foram os segmentos ou nichos de cliente mais afetados?	Aumento da competitividade; aumento do custo na cadeia de suprimentos; mudança da exigência do cliente visando redução de custo; falta de foco no cliente; dificuldade em antecipar as mudanças do mercado.	Clientes focados em redução de custo; aumento de custo da cadeia de suprimentos; aumento da competitividade de preço; aumento de custos da cadeia de suprimentos	Foco do cliente em redução de custos; aumento de custos; falha da estrutura e estratégia comercial.	Aumento da concorrência; melhoria da qualidade dos concorrentes; aumento do custo de fabricação e dos insumos principais.	Clientes focados em redução de custo; mudança nas exigências de mercado; aumento do custo de matérias primas; relaxamento da gestão.	Aumento na cadeia de suprimentos; clientes estarem buscando reduções de custo; entrada de novos concorrentes.	Operacionalmente desfocado; aumento da concorrência nos nichos.	Cliente voltado para a redução de custo; agressividade dos concorrentes; miopia na liderança.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da competitividade; - Falha em antecipar mudanças no mercado; - Aumento custos na cadeia suprimentos. - Preço mais alto; - Falha na estratégia de atendimento.
	Pergunta 2: Especificamente em relação ao produto e serviço agregado, que fatores provocaram o	O cliente quer reduzir custo, mas você não consegue entender; concorrente com preços	Concorrentes oferecendo preços mais baixos dentro dos níveis satisfatórios para o	Baixa competitividade em preço; falta de foco adequado no cliente.	Preço mais alto com relação ao concorrente; perda do diferencial.	Dificuldade em comprovar o diferencial; custo benefício em relação ao concorrente;	O preço; falha na cobertura de atendimento.	Baixa flexibilidade e velocidade no atendimento;	Preço mais alto do que o nosso concorrente; falta de sensibilidade da empresa em perceber	

	desinteresse do cliente ou fizeram com que o cliente optasse pelos concorrentes?	mais competitivos ; perda da diferenciação.	cliente.			preço ganhou prioridade sobre qualidade.			a necessidade do cliente.	
Descrever as estratégias envolvidas no <i>turnaround</i> .	Pergunta 3: Quais foram as principais estratégias adotadas para recuperação da lucratividade? Quais no nível operativo e quais no nível estratégico?	Iniciativas de redução de custo; reorganização do nosso time comercial; foco nos clientes prioritários.	Reengenharia de fórmulas; foco estratégico em lucratividade.	Reengenharia dos produtos; revisão de processos de produção e cadeia de suprimentos para reduzir os custos; aumento do controle de custos; revisão da estratégia de cobertura dos clientes.	Foco em redução de custos internos; foco nos clientes e segmentos chaves;	Redução dos custos de cadeia de suprimentos; gestão de margem; incremento de preço; melhor cobertura de mercado.	Reformulação diminuindo número de matérias primas; reenfoque estratégico de vendas; redução de custos operacionais.	O sistema, que aumentou a visibilidade do custo, e o programa de eficiência operacional.	Renovação da equipe de liderança; readequação da fábrica / os cursos de fábrica; foco no segmento dos clientes estratégicos.	- Renovação equipe de liderança; - Redução de custos; - Revisão da estratégia de atendimento; - Preço competitivo; - Produto e atendimento adequado a necessidade do cliente.
	Pergunta 4: Como resultado das estratégias de recuperação, que fatores impactaram no produto provocando interesse do cliente em relação ao produto do concorrente?	Maior entendimento da necessidade do cliente; uma abordagem mais profissionalizada; preço mais competitivo.	Preço mais competitivo; redefinição de estratégia de foco nesses clientes.	Produto mais competitivo; suporte técnico mais adequado; oferta de produto mais adequada ao cliente.	Competitividade em custos; novas tecnologias, em busca de novas moléculas que nos permitam ser diferentes em relação aos concorrentes ;	Maior agressividade e em preço; suporte mais focado em clientes estratégicos.	Preço mais competitivo; suporte mais focado nos clientes estratégicos.	Confiabilidade e a imagem da empresa para o cliente.	Preço mais competitivo; atuação mais focada na necessidade do cliente.	
Caracteriz	Pergunta 5:	Expertise	Sistema de	Área	Modelo de	Time de	Conhecimen	A fábrica	Equipe	RECURSOS:

<p>ar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do <i>turnaround</i>.</p>	<p>Quais foram os principais recursos e capacidades da empresa que viabilizaram a criação de valor (*), e consequentemente suportaram as estratégias de recuperação da lucratividade? Considere recurso como ativos tangíveis (equipamentos, fábricas, produtos, finanças) e intangíveis (marca, conhecimento, trabalho em equipe, cultura, rotinas, processos, etc) utilizados para formular estratégias, e capacidades, a habilidade de combinar recursos para</p>	<p>técnica; equipe de compras; equipe comercial; gestão promoveu essa sinergia entre as áreas.</p>	<p>criação; transferência de conhecimento; liderança; definição clara de um 'grid' de serviços; foco em um grupo de clientes específicos.</p>	<p>comercial; sinergia comercial e técnica.</p>	<p>gestão; capacidade liderança; mudança de <i>mindset</i>; recurso expertise técnica.</p>	<p>vendas; área de <i>pricing</i>; gestão.</p>	<p>to técnico; equipe de marketing; equipe de vendas; sinergia entre as áreas.</p>	<p>mais confiável; pessoas capacitadas; gestão.</p>	<p>comercial; fábrica mais organizada; liderança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico; - Equipe comercial. CAPACIDADE: - Liderança promovendo sinergia entre as áreas; - - Conhecimento Técnico é raro. - Equipe Comercial é rara. - Capacidade de liderança é rara. - - Conhecimento Técnico é difícil e custoso de ser imitado. - Equipe Comercial é difícil e custosa de ser imitada. - Capacidade de liderança é custosa de ser imitada.
---	--	--	---	---	--	--	--	---	---	---

	obter resultados produtivos.									- Conhecimento Técnico: treinamentos e atualizações garantem que sejam explorados pela organização e continuem contribuindo. - Equipe Comercial: treinamentos e sistemas de entendimento de mercado garantem que seja explorada pela organização e continuem contribuindo. - Liderança: treinamentos e sistemas de informações e entendimento de mercado garantem que seja explorada pela organização e continuem contribuindo.
	Pergunta 6: Esse recurso ou capacidade é raro ao ponto de ser controlado por um número pequeno de concorrentes?	Expertise técnica: é raro; Equipe comercial: eu diria que sim; Gestão: Eu diria que sim.	Transferência de conhecimento: realmente um recurso raro Grid de Serviços: Eu acho que não Liderança: Eu não acho que é raro.	Área comercial: eu diria que seria raro Sinergia comercial e técnica: ela também é rara	Liderança: não posso dizer que ela é rara; Expertise técnica: ela é rara, mas ela é condicionada ao tempo;	Time de vendas: não; Área de <i>pricing</i> : sim; Gestão: não vejo como rara.	Conhecimento técnico: sim, ele é dominado por um número pequeno de concorrentes; Equipe de vendas: não; Sinergia entre as áreas: é.	Fábrica mais confiável: Não Pessoas capacitadas: Sim Gestão: Sim	Equipe comercial: sim Fábrica organizada: sim Liderança: sim	
	Pergunta 7: Esse recurso ou capacidade é difícil ou custoso de ser imitado ou reproduzido pelo concorrente?	Expertise técnica: sem dúvida; Equipe comercial: sem dúvida; Gestão: sem dúvida, faz parte do DNA.	Transferência de conhecimento: é; Grid de Serviços: não; Liderança: é.	Área comercial: não é difícil; Sinergia comercial e técnica: é mais difícil de ser copiada.	Liderança: ela pode ser sim, imitada; Expertise técnica: é difícil muito difícil;	Time de vendas: eu acho que é difícil e custoso; Área de <i>pricing</i> : não acho que é difícil e custosa; Gestão: eu acho que é difícil, acho que é custosa.	Conhecimento técnico: é, ele é custoso sim; Equipe de vendas: não é tão difícil de ser imitada; Sinergia entre as áreas: não é difícil de ser imitada.	Fábrica mais confiável: Não Pessoas capacitadas: Sim Gestão: Sim	Equipe comercial: sim Fábrica organizada: sim Liderança: sim	
	Pergunta 8: Que sistemas organizacionais permitiram que os recursos e capacidade	Treinamento atualizado, equipe de liderança envolvida nas decisões	Sistema de compartilhamento de informações.	Processos de recursos humanos, gestão de pessoas, plano de	Sistema organizacional de entendimento de mercado;	Cultura orientada a indicadores de desempenho; conjunto de	Treinamentos constantes, atualizações em relação às tecnologias;	Melhoria contínua; governança de gestão; organização global que	Liderança envolvida nos processos de decisão; sempre estar	

	valioso, raro e difícil de ser imitado deram suporte à recuperação? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização evitando que eles deixem de contribuir para geração de valor para o cliente?	estratégicas; estar atualizado quanto a conhecimentos do mercado; processos operacionais e administrativos que garantam que esses recursos continuem dando suporte para as necessidades da empresa.		carreira bem definido; gestão operacional melhorando a estrutura de custos.	treinamentos e atualizações técnicas; revisões estratégicas.	sistemas de gestão melhorados e são aperfeiçoados e facilitam a geração de negócio.	sistemas de marketing que dão suporte à área de vendas; sistemas que suportam desenvolvimento e gerenciamento de projetos.	trabalha com excelência operacional.	atento à necessidade do cliente e ao mercado; processos rigorosos na execução.	
--	---	---	--	---	--	---	--	--------------------------------------	--	--

APÊNDICE D – Planilha de categorização de dados qualitativos (temas e categorias)

Questão de pesquisa: que recursos e capacidades da empresa contribuíram para o <i>turnaround</i> tendo em vista a volta da vantagem competitiva?				
Objetivo geral: é entender os recursos e capacidades que se mostraram estratégicos no processo de <i>turnaround</i> visando a criação de valor para os clientes da empresa.				
Objetivos específicos	Perguntas	Síntese das unidades semânticas	Temas	Categorias
Entender os antecedentes da queda da lucratividade do negócio.	Pergunta 1: Quais foram os fatores que causaram a queda de lucratividade da empresa em 2009? Quais foram os segmentos ou nichos de cliente mais afetados?	- Aumento da competitividade; - Falha em antecipar mudanças no mercado; - Aumento custos na cadeia suprimentos.	- Mercado mais competitivo; - Custos elevados; - Oferta de valor abaixo da expectativa do cliente.	1) Aumento da concorrência com aumento dos custos do produto. 2) Deficiência no entendimento das necessidades do cliente.
	Pergunta 2: Especificamente em relação ao produto e serviço agregado, que fatores provocaram o desinteresse do cliente ou fizeram com que o cliente optasse pelos concorrentes?	- Preço mais alto; - Falha na estratégia de atendimento.		
Descrever as estratégias envolvidas no <i>turnaround</i> .	Pergunta 3: Quais foram as principais estratégias adotadas para recuperação da lucratividade? Quais no nível operativo e quais no nível estratégico?	- Renovação equipe de liderança; - Redução de custos; - Revisão da estratégia de atendimento;	- Redução de custos; - Reenfoque em clientes chave.	3) Redução de custos. 4) Revisão da estratégia de atendimento.
	Pergunta 4: Como resultado das estratégias de recuperação, que fatores impactaram no produto provocando interesse do cliente em relação ao produto do concorrente?	- Preço competitivo; - Produto e atendimento adequado a necessidade do cliente.		

<p>Caracterizar os recursos e capacidades que se tornaram estratégicos no suporte das estratégias do <i>turnaround</i>.</p>	<p>Pergunta 5: Quais foram os principais recursos e capacidades da empresa que viabilizaram a criação de valor (*), e consequentemente suportaram as estratégias de recuperação da lucratividade? Considere recurso como ativos tangíveis (equipamentos, fábricas, produtos, finanças) e intangíveis (marca, conhecimento, trabalho em equipe, cultura, rotinas, processos, etc) utilizados para formular estratégias, e capacidades, a habilidade de combinar recursos para obter resultados produtivos.</p>	<p>RECURSOS: - Conhecimento técnico; - Equipe comercial. CAPACIDADE: - Liderança promovendo sinergia entre as áreas;</p>	<p>- Conhecimento técnico: recurso intangível raro, difícil de imitar e organizacionalmente explorável pela empresa.</p>	<p>5) O conhecimento técnico e a equipe comercial - recursos intangíveis estratégicos.</p>
	<p>Pergunta 6: Esse recurso ou capacidade é raro ao ponto de ser controlado por um número pequeno de concorrentes?</p>	<p>- Conhecimento Técnico é raro. - Equipe Comercial é rara. - Capacidade de liderança é rara.</p>	<p>- Equipe comercial: recurso intangível raro, difícil de imitar e organizacionalmente explorável pela empresa.</p>	<p>6) A mudança de <i>mindset</i> e sinergia entre as áreas - capacidades estratégicas.</p>
	<p>Pergunta 7: Esse recurso ou capacidade é difícil ou custoso de ser imitado ou reproduzido pelo concorrente?</p>	<p>- Conhecimento Técnico é difícil e custoso de ser imitado. - Equipe Comercial é difícil e custosa de ser imitada. - Capacidade de liderança é custosa de ser imitada.</p>	<p>- Capacidade de liderança é rara, difícil de imitar e organizacionalmente explorável pela empresa.</p>	
	<p>Pergunta 8: Que sistemas organizacionais permitiram que os recurso e capacidade valioso, raro e difícil de ser imitado deram suporte à recuperação? Como a empresa garante que sejam explorados pela organização evitando que eles deixem de contribuir para geração de valor para o cliente?</p>	<p>- Conhecimento Técnico: treinamentos e atualizações garantem que sejam explorados pela organização e continuem contribuindo. - Equipe Comercial: treinamentos e sistemas de entendimento de mercado garantem que seja explorada pela organização e continuem contribuindo. - Liderança: treinamentos e sistemas de informações e entendimento de mercado garantem que seja explorada pela organização e continuem contribuindo.</p>		