



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**CICLO DE VIDA DAS CAPACIDADES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CERÂMICA.**

RODRIGO CAMPOS CATÃO

**Campina Grande
2009**

RODRIGO CAMPOS CATÃO

CICLO DE VIDA DAS CAPACIDADES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CERÂMICA.

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade Federal de Campina Grande como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a Lúcia Santana de Freitas, Dr^a.

**Campina Grande
2009**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Rodrigo Campos Catão
Aluno

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2009

RODRIGO CAMPOS CATÃO

**CICLO DE VIDA DAS CAPACIDADES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CERÂMICA.**

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e
aprovado em 13 de fevereiro de 2009 pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Orientadora

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor
Examinador

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Examinadora

**Campina Grande
2009**

DEDICATÓRIA

*A minha família, sinônimo maior de amor e
fortaleza.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte maior de luz.

Aos meus pais, por sempre priorizarem a educação de seus filhos e acreditarem que esse é o maior presente por eles a ser deixado. Pelos seus ensinamentos, valores e exemplo de família a ser seguido, que apesar das diferenças, respeita e ama acima de tudo.

Aos meus irmãos, verdadeiros anjos sem asas.

A Lorena e sua família, pelo apoio sempre dado.

À professora Dra. Lúcia, pela disponibilidade em orientar-me e por acreditar que eu não iria “dar trabalho”.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

CATÃO, R. C. **Ciclo de vida das Capacidades: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Cerâmica**. 52 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

RESUMO

Diante da necessidade de compreender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, assim como sua origem e evolução ao longo do tempo, surge o conceito do Ciclo de vida das Capacidades criado por Helfat e Peteraf (2003). Este trabalho, teve como objetivo geral conhecer o Ciclo de Vida das Capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos a empresa. Para tanto, esta pesquisa encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, a saber: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações finais. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa encontra-se assim classificada: quanto aos fins, como exploratório e descritivo; quanto aos meios, é um estudo de caso, e quanto ao caráter da pesquisa, como qualitativa. O tratamento dos dados se deu seguindo o modelo do Ciclo de Vida das Capacidades em que se observam os diferentes estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade das capacidades, bem como, seus caminhos evolucionários. Os resultados denotam que a empresa em estudo desenvolveu uma capacidade específica, identificada como **domínio do processo produtivo**, e que todos os critérios relativos aos estágios do Ciclo de Vida, foram identificados. Além disso, percebeu-se uma importante relação entre a ocorrência de eventos, internos ou externos à empresa, e o desenvolvimento e evolução das capacidades

Palavras-chave: Ciclo de Vida das Capacidades; Recursos e Capacidades; Visão Baseada nos Recursos; Setor de Cerâmica

CATÃO, R. C. **Ciclo de vida das Capacidades: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Cerâmica**. 52 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

ABSTRACT

Faced with the necessity of understanding the dynamics of organisational capacities and resources, as well as its origin and evolution over time, emerges the concept of capability lifecycle created by Helfat and Peteraf (2003). This research had as its general objective, recognizing the organisational capability lifecycle from the occurrence of internal or external events. For that, the text is organised in five sections, as it follows: Introduction, Theoretical Review, Methodological Aspects, Presentation and Results Discussion and Conclusion. As regards to the methodology, the research is classified as: exploratory and descriptive; the procedure is a case study, and as a form of boarding it is a qualitative research. The treatment of the data was based on the capability lifecycle model, where it is observed the different stages of foundation, development and maturity of capabilities, as well as, its evolutionary paths. The results denote that the studied firm developed a specific capability, identified as **productive process mastery**, and that, all criteria related to the stages of the capability lifecycle, were also identified. Furthermore, it was evidenced an important relation between the occurrence of events, internal or external to the firm, and the development and evolution of capabilities.

Key-words: Capability lifecycle; resources and capabilities; resource-based view; ceramic sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Abordagem Teórica <i>Resource-Based View</i> (RBV)	14
2.2 Capacidade Dinâmica	19
2.3 O Ciclo de Vida das Capacidades segundo Helfat e Peteraf (2003)	23
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	31
3.1 Natureza da Pesquisa	31
3.2 Coleta de Dados	32
3.3 Análise e Interpretação dos Dados	32
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 Caracterização do Setor de Cerâmica Vermelha	34
4.2 Apresentação da Empresa Pesquisada	35
4.3 Ciclo de Vida das Capacidades (CVC)	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	52

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios a serem superados pelas organizações no atual ambiente de negócios e de gestão, em que a incerteza e o dinamismo são constantes, tem sido a necessidade das empresas se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente no qual estão inseridas.

Este contexto de mudanças tem como característica a necessidade das organizações buscarem permanentemente a adaptação e a flexibilização para se adequarem às novas contingências, e a busca por mecanismos mais adequados para a definição de estratégias competitivas por meio da descoberta de novas e melhores formas de competir. De fato, o ambiente exerce influência e impacto sobre as empresas e aquele que melhor compreendê-lo e mais rapidamente antecipar-se às mudanças sairá vencedor.

No entanto, os tomadores de decisão são freqüentemente limitados pela habilidade de seguir um caminho formal racional na análise de eventos e mudanças no ambiente competitivo. Esta limitação é devido à falta de tempo e esforço que são exigidos na procura de informações e na identificação de ameaças, e conseqüentemente, por causa da capacidade limitada dos indivíduos e das organizações em processar grandes e complexas quantidades de informação (KEMP; HANEMAAIJER, 2004).

Surge então a necessidade de estabelecer estratégias com base em fontes de vantagem competitiva sustentáveis que possibilitem as organizações responder rapidamente as mudanças. A dificuldade reside na leitura adequada do ambiente interno e externo e das influencias que esses exercem no desempenho organizacional. Compreender o ambiente é interpretar as informações sobre competição no mercado, diagnosticando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, sendo esse, acima de tudo, um trabalho para os indivíduos pertencentes às organizações.

Ansoff (1979) ressalta que estratégia pode ser vista como um processo, controlado consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos internos da empresa. Portanto, é possível entender que uma determinada estratégia irá utilizar da melhor forma os recursos e capacidades da firma de maneira que possibilite um crescimento e uma vantagem frente aos concorrentes procurando responder de maneira eficaz às mutações do ambiente.

Diante dessa perspectiva, os recursos e capacidades de uma organização ganham relevância por constituírem os elementos internos que impulsionam o alcance por vantagens

competitivas. Assim, redirecionando o foco não somente para o ambiente externo, mas também para o ambiente interno das organizações.

O estudo dos recursos é realizado pela corrente teórica conhecida como *Resource Based View* - RBV, que busca explicar a vantagem competitiva com base nos recursos possuídos por uma organização. Os recursos são ativos ou insumos ao processo produtivo (tangíveis ou intangíveis), as capacidades resultam da habilidade em combinar recursos de modo que a empresa possa executar e coordenar tarefas e ações para o alcance de determinado objetivo (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, *apud* HEXSEL; PAIVA 2006).

Segundo Collis e Montgomery (2008), as diferentes performances que as empresas alcançam, reflete a diversidade da qualidade dos recursos e capacidades possuídos. A vantagem competitiva seria assim alcançada através do desenvolvimento de um conjunto de recursos e capacidades competitivamente distintos e de sua ordenação em uma estratégia bem concebida. Assim, os recursos podem ser entendidos como a fonte das capacidades, enquanto essas representam base importante para a vantagem competitiva.

Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de Ciclo de vida das Capacidades adicionando uma abordagem dinâmica à visão baseada nos recursos. As autoras configuram os recursos e capacidades de uma organização em um ciclo de vida em que assumem caminhos evolucionários, desde o nascimento até a maturidade e morte.

Entender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, assim como sua origem e seu comportamento ao longo do tempo, são as preocupações centrais do ciclo de vida. Desse modo, proporciona as organizações uma análise dos seus recursos e capacidades, bem como a compreensão do ambiente externo e seu impacto no gerenciamento dos mesmos.

No diagnóstico de um determinado cenário, diferentes indústrias e segmentos identificam ameaças e oportunidades no ambiente externo. Desse modo, buscam responder da melhor maneira reaplicando ou recombinao seus recursos e capacidades como forma de alcançar ou manter competitividade. Neste contexto, pode-se destacar a indústria de cerâmica, setor muito importante na geração de renda (riqueza) do país.

A indústria de cerâmica representa cerca de 1,0% na participação do PIB nacional e fragmenta-se em segmentos que se diferenciam pelos produtos obtidos e principalmente pelos mercados que estão inseridos. Pode ser dividida nos seguintes segmentos: cerâmica vermelha, materiais de revestimento, materiais refratários, louça sanitária, isoladores elétricos de porcelana, louça de mesa, cerâmica artística (decorativa e utilitária), filtros cerâmicos de água para uso doméstico, cerâmica técnica e isolantes térmicos.

O segmento de cerâmica vermelha é caracterizado pela produção de tijolos furados, tijolos maciços, tabelas ou lajes, blocos de vedação e estruturais, telhas, manilhas e pisos rústicos. O processo produtivo é relativamente simples, mecanizado e vertical, caracterizado por uma série de rotinas e tarefas. As empresas são em geral de pequeno porte, de gestão simples e familiar.

Esse segmento sofreu fortes transformações nas últimas décadas e as ações tomadas pelos empresários refletem o empenho em se adaptar às mudanças. Entender a evolução dos recursos e capacidades de uma organização, compreendendo seu dinamismo e a influência e inter-relação existente entre os mesmos e os eventos que ocorrem no ambiente, é de fundamental importância para o concebimento de estratégias competitivas eficazes.

Diante desse contexto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão fundamental: **Como são desenvolvidas as capacidades organizacionais em uma empresa do setor de cerâmica na cidade de Taperoá?**

1.1 Objetivo Geral

Descrever o Ciclo de Vida das Capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos à empresa.

1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar o ciclo de vida das capacidades da empresa em seus diversos estágios;
- Identificar os recursos e capacidades da empresa em estudo;
- Elucidar o impacto dos eventos críticos na evolução das capacidades.

Para tanto, o trabalho segue estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste na **Introdução**, em que é explicitado o problema da pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos; o segundo capítulo contempla a **Fundamentação Teórica** delimitada sobre o tema pesquisado, abordando modelos e teorias dos principais autores da área; os **Aspectos Metodológicos** da pesquisa são explicitados no terceiro capítulo; o quarto capítulo traz a **Apresentação e Discussão dos Resultados** com a caracterização da empresa, a aplicação do modelo selecionado e interpretação dos dados obtidos; por último, as

Considerações Finais são tratadas no quinto capítulo, em que as limitações do trabalho e as contribuições da pesquisa são apontadas.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante da existência de uma série de idéias e referências relacionadas ao tema deste trabalho, tornando impossível abrangê-los em sua totalidade, este capítulo irá resumir os principais conceitos, dando uma visão genérica sobre cada assunto relevante à caracterização do contexto do tema em questão, o ciclo de vida das capacidades.

Neste sentido, serão apresentados os seguintes tópicos: a abordagem teórica do *Resource-Based View (RBV)*, principais conceitos e definições, o conceito de Capacidade Dinâmica, definições e relevância do tema e, por fim, o Ciclo de Vida das Capacidades será elucidado em detalhe e enfatizado como ferramenta importante para o trabalho.

2.1 Abordagem Teórica *Resource-Based View (RBV)*

Como os recursos de uma empresa influenciam sua performance num ambiente dinâmico e competitivo? Essa é uma das preocupações centrais da abordagem teórica *Resource-Based View (RBV)*. A RBV busca entender, de que forma os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas geram vantagem competitiva. A origem dessa teoria tem como base os trabalhos de Penrose (1959) em que argumenta que o crescimento das firmas depende do uso efetivo de seus recursos heterogêneos.

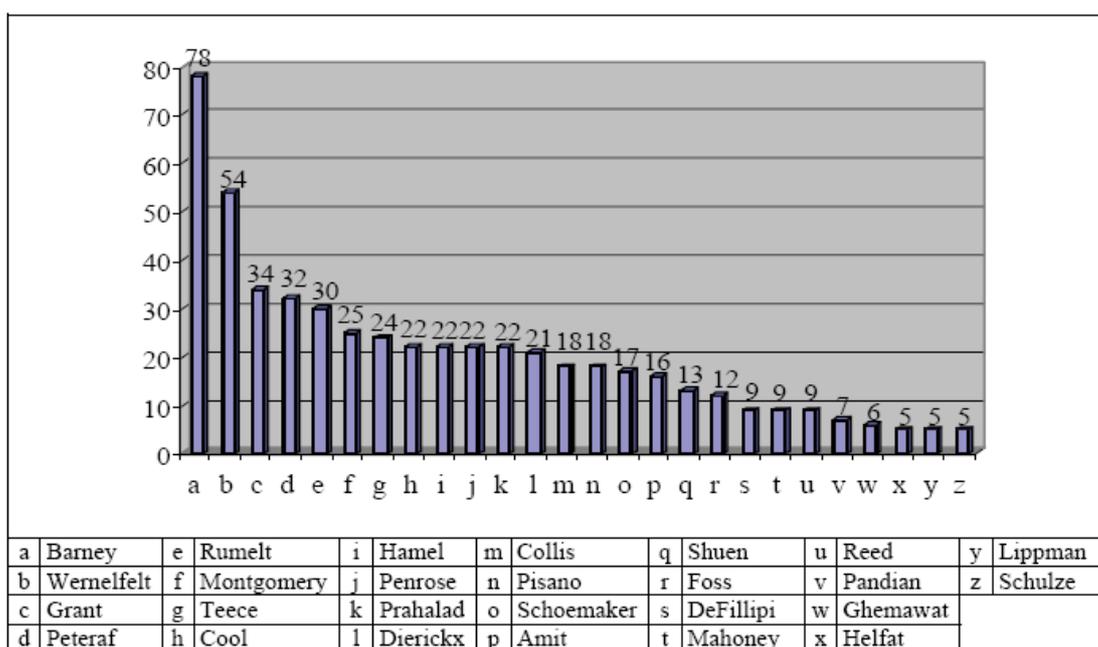
Diante desse contexto, a vantagem competitiva é alcançada através do desenvolvimento e utilização de recursos. Assim, a forma como a organização utiliza seus recursos é determinante para se atingir uma vantagem competitiva e, portanto, um desempenho superior (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1988 *apud* Serra *et al*, 2007).

Mahoney e Pandian (1992) também argumentam que a RBV explica como uma firma obtém vantagem competitiva sustentável quando diferentes recursos são utilizados e tais recursos não podem ser imitados por concorrentes, o que conseqüentemente cria uma barreira competitiva.

De maneira geral, os recursos são ativos ou insumos ao processo produtivo (tangíveis ou intangíveis), como, por exemplo, equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e as habilidades dos indivíduos que compõe a organização. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos de modo que a empresa possa executar e coordenar tarefas e ações para o alcance de determinado objetivo, como, por exemplo,

melhoria dos produtos e processo produtivo, diminuição do desperdício e otimização na aplicação dos investimentos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, *apud* HEXSEL; PAIVA 2006).

Diversos autores contribuíram de maneira significativa para o estudo da RBV. Walter e da Silva (2008) desenvolveram um estudo em que um dos elementos em análise eram as obras e os autores de RBV mais citados nos últimos dez anos dentro do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (1997-2007). A figura abaixo relaciona autores de RBV mais citados nos artigos revisados:



Fonte: (Walter e da Silva, 2008)

Figura 1. Autores de RBV mais citados nos artigos revisados

É possível perceber características em comum na apresentação dos critérios para classificação dos recursos. Os autores enfatizam que os recursos devem ser difíceis de encontrar no mercado, inimitáveis pela concorrência e que proporcionem valor para seus clientes. Apesar da consonância entre as idéias de vários autores, a figura 1 destaca a importância dos trabalhos de Barney (1991) nas publicações sobre RBV.

É importante ressaltar que nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável. Apenas recursos com determinadas características são capazes de conferir e sustentar um desempenho superior (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHOEMAKER, 1993 *apud* SERRA *et al*, 2008).

Com base nos autores mais citados, o quadro 1 resume os critérios estabelecidos por cada autor para caracterizar os recursos que podem gerar vantagem competitiva para as empresas.

AUTORES	CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS
Barney (1991)	Valiosos - Recursos que permitem a uma organização conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças.
	Raros - Recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um de seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
	Imperfeitamente imitáveis - Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
	Não substituíveis - Não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. Pois a imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo sua capacidade de gerar valor.
Grant (1995)	Durabilidade - Para que um recurso seja fonte segura de vantagem competitiva, ele deve manter-se competitivo pelo maior tempo possível.
	Transparência - A habilidade da empresa em sustentar a vantagem competitiva também depende da relação entre transparência da estratégia no uso dos recursos e a velocidade cujas outras empresas podem imitar a estratégia adotada.
	Replicabilidade - Recursos devem ser difíceis de imitar. A habilidade de uma empresa em manter sua vantagem competitiva se dá pela velocidade com que os concorrentes conseguem os recursos e capacidades para imitá-la.
	Apropriabilidade - Os recursos permanecem disponíveis à empresa, tendo suas rentabilidades compartilhadas entre os proprietários e ela.
Peteraf (1993)	Heterogêneo - Recursos superiores à concorrência, fixos (ou quase fixos) e escassos.
	Limites à competição <i>ex-post</i> - Dificuldade ou impossibilidade de os competidores imitarem os recursos.
	Mobilidade imperfeita de recursos - Recurso mais valioso na empresa atual do que seria em outra empresa.
	Limites à competição <i>ex-ante</i> - O valor utilizado para obtenção dos recursos deve ser inferior ao valor que o ativo proporcionará.

Quadro 1 – Principais autores e suas definições

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de pesquisa bibliográfica.

Barney (1991) criou uma estrutura que possibilita definir os recursos que possam constituir fontes de vantagem competitiva. Para o autor, os recursos são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva, porém, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos econômicos, nem todos sobrevivem a forte competição ou nem todos sejam considerados estratégicos. Para que os recursos sejam relevantes devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991 *apud* SERRA *et al*, 2007).

O autor ainda utilizou um modelo de classificação dos recursos, com base em suas especificidades, em quatro categorias: recursos financeiros; recursos físicos; recursos humanos; e recursos organizacionais. Como recursos financeiros estão incluídas as diferentes fontes de capital de que a organização pode fazer uso para implementação das estratégias. Os recursos físicos incluem a tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Como recursos humanos são conhecidos os treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gestores e dos funcionários.

Por fim, podem ser entendidos como recursos organizacionais a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura e reputação, e os relacionamentos entre grupos e entre a organização e o ambiente (BARNEY, 1996 *apud* SILVA; TEIXEIRA, 2007)

Para Grant (1991), a RBV apresenta-se útil para os gestores que procuram entender, preservar ou aumentar a vantagem competitiva de suas organizações. Para o autor, os recursos e as capacidades internas das empresas guiam sua estratégia, além de serem as origens primárias de sua lucratividade. Assim, classifica-os conforme os seguintes critérios já elucidados no quadro 1: **durabilidade; transparência replicabilidade; apropriabilidade.**

Adicionalmente, Grant (1995) ainda ressalta dois aspectos de grande importância para que os recursos impulsionem o alcance das vantagens competitivas:

- **Escasso:** para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva, ele deve ser escasso. Se um recurso está amplamente disponível, ele se torna um requisito para competir, mas não proporcionará vantagem competitiva;
- **Relevante:** terá apenas valor, os recursos que estão relacionados com um ou mais fatores de sucesso de uma indústria. De alguma forma, devem criar valor para seus clientes.

Com uma abordagem similar, Peteraf (1993) também aponta quatro condições para que os recursos promovam vantagem competitiva:

- **Heterogeneidade:** posse de recursos superiores à concorrência, os quais devem ser fixos (ou quase fixos) e escassos;
- **Limites à competição *ex-post*:** dificuldade ou impossibilidade de os competidores imitarem os recursos, o que garante a sustentabilidade dos ganhos, impedindo que estes sofram competição. Tais limites podem ser oriundos de direitos de propriedade, assimetrias informacionais, ambigüidade causal (dificuldade para identificar o recurso valioso) e

isolamentos por aprendizado, por custos de mudança, por reputação, por custos de procura e pela ocupação de canais de distribuição;

- **Mobilidade imperfeita de recursos:** recurso mais valioso na empresa atual do que seria em outra empresa; esse resultado garante a sustentabilidade dos ganhos dentro da firma, possibilitando que fatores importantes permaneçam com ela. Essa ocorrência pode ser resultado de dificuldades para definição de direitos de propriedade, de recursos com maior potencial para agregar valor dentro do que fora da empresa, de ativos que agregam maior valor se utilizados conjuntamente e de custos para transferência dos recursos;

- **Limites à competição *ex-ante*:** o valor utilizado para obtenção dos recursos deve ser inferior ao valor que o ativo proporcionará.

As quatro condições para a vantagem competitiva citadas pela autora se relacionam entre si, ou seja, a heterogeneidade constitui a condição necessária para vantagem competitiva sustentável. Entretanto, de forma isolada não é suficiente, devendo estar aliada aos limites à competição *ex-post*, pois a heterogeneidade é a base para os limites à competição *ex-post* e para a mobilidade imperfeita, não implicando limites a ambas. Porém, recursos imperfeitamente móveis são heterogêneos, bem como limites à competição *ex-post* implicam heterogeneidade.

A heterogeneidade é destacada pela RBV através de seu uso, composição, interação e renovação de recursos da organização como sendo fator importante para direcioná-la aos resultados, independentemente do mercado. De modo que o desempenho superior será obtido por aquelas organizações que utilizarem melhor os recursos que possuem gerando valor superior aos clientes (BARNEY, 1991, 1992, 1996a; MIR, 2000; PRIEM; BUTLER, 2001; SCHULZE, 1994 *apud* SILVA; TEIXEIRA, 2007).

A RBV converge a análise interna de fenômenos organizacionais (uma preocupação de muitos gurus da administração nos anos 80) com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo (foco central das abordagens de estratégia mais recentes). Sua força deriva da habilidade em explicar, em termos gerenciais claros, porque alguns concorrentes são mais lucrativos, como colocar em prática o conceito de competência central e como desenvolver estratégias diversificadas e coerentes (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Finalmente, o *Resource-Based View* elucidada uma preocupação em como gerenciar os recursos de uma firma, de modo que se possa alavancar e manter vantagens competitivas. Redirecionando o foco para o ambiente interno sem excluir a influência do ambiente externo.

O próximo tópico irá conceituar, com base nos principais autores, o termo Capacidade Dinâmica, suas principais definições, sua importância em relação a RBV e sua relevância para o estudo do Ciclo de Vida das Capacidades.

2.2 Capacidade Dinâmica

No tópico anterior, pode-se perceber como o *Resource-Based View* (RBV) enfatiza a maneira como as organizações desenvolvem e utilizam recursos estratégicos criando retornos baseados na heterogeneidade dos mesmos, gerando assim vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Constatou-se também que isso pode ser alcançado através da heterogeneidade, limites a competição *ex-post*, mobilidade imperfeita dos recursos e limites a competição *ex-ante* (PETERAF, 1993).

No entanto, alguns acadêmicos criticaram a RBV por encorajar o foco no conteúdo estratégico e não preocupar-se com o “como” alcançar recursos estratégicos em níveis superiores (HAMEL, 2000; MCGUINESS; MORGAN, 2000; PRIEM; BUTLER, 2001 *apud* BORCH, 2004). Para Borch (2004), a RBV apenas elucida o motivo pelo qual firmas possuem sucesso num contexto atual. O processo pelo qual uma organização atinge sua presente forma e a maneira como lida com a exploração de novas oportunidades é pouco enfatizado.

Neste sentido, o conceito de Capacidade Dinâmica surge como resposta às críticas ao *Resource-Based View*, focando na maneira pela qual o gerenciamento das firmas cria mecanismos e processos que geram forma consonante entre mudança, ambiente externo turbulento e portfólio de produtos de mercado das firmas (GRANT, 1996; PISANO, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000, *apud* BORCH, 2004).

Os autores Teece *et al* (1997), esclarecem o termo capacidade dinâmica da seguinte forma: “Capacidade” termo que enfatiza o papel chave do gerenciamento estratégico, que, de maneira apropriada, é responsável pela adaptação, integração, reconfiguração das habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais para que se adequem as exigências de um ambiente em mutação. O termo “Dinâmica” refere-se à característica de renovar competências de modo a atingir congruência com o ambiente de negócios em constante mudança.

Os autores ressaltam que respostas inovadoras são necessárias quando as mudanças tecnológicas são cada vez mais rápidas e a natureza da competição é de difícil identificação (TEECE *et al*, 1997).

Por outra parte, Winter (2003) define capacidade dinâmica como aquelas que operacionalizam a expansão, modificação ou criação de capacidades comuns. No entanto o autor ressalta que firmas podem alcançar a mudança sem que necessariamente desenvolvam capacidades dinâmicas, mas sim, utilizando uma solução de problemas “*ad hoc*”.

Vários acadêmicos compartilham da mesma visão de que as Capacidades Dinâmicas seriam um subconjunto de um total de recursos que possibilita as organizações criarem novos produtos e processos. Representa padrões estabelecidos de atividades coletivas que permitem as firmas, sistematicamente, gerar e modificar seus recursos e rotinas operacionais para impulsionar o alcance de uma melhoria efetiva diante das circunstâncias de mudança do mercado (TEECE *et al*, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002 *apud* BORCH, 2004).

Para melhor entender o conceito, Winter (2003) utiliza o termo capacidades organizacionais (CO) em um contexto de rotinas organizacionais: CO é uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com a implementação de seus fluxos de entrada, conferem ao gerenciamento da organização um conjunto de opções de decisão para produção de itens importantes de um determinado tipo. “Rotina” é aqui entendido como um comportamento que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo, ou *quasi*-repetitivo que tem como base o conhecimento tácito.

Portanto, capacidade dinâmica pode ser entendida como à habilidade das firmas em criar, integrar e reconfigurar recursos e capacidades, envolvendo adaptação e mudança, para responder rapidamente as modificações do ambiente (HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE *et al*, 1997).

É importante destacar que em ambientes cuja estrutura do setor é caracterizada por um ritmo de mudança moderado, capacidades dinâmicas se assemelham a simples rotinas de ajustes incrementais a tais mudanças. Em ambientes turbulentos, em que a estrutura do setor, estrutura tecnológica e a competição sofrem mudanças dramáticas, as capacidades dinâmicas são experimentais, apoiada em novos conhecimentos e esforços para estruturar a organização em novos recursos de padrões constantes com resultados mais imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000, *apud* BORCH, 2004).

Diversos autores demonstraram preocupação em discutir as características básicas das capacidades dinâmicas comparada a outros recursos das organizações (TEECE *et al*, 1997; BARNEY, 2001; BORCH, 2004).

Diante desse contexto, o trabalho recente de Teece (2007) busca preencher esse *gap* na literatura. O autor acredita que as capacidades dinâmicas permitem às organizações criarem, utilizarem e protegerem seus ativos intangíveis que sustentam a performance organizacional

em longo prazo. Empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras.

Teece (2007) argumenta que o *framework* das capacidades dinâmicas busca apenas explicar as fontes de vantagem competitiva (em nível empresarial) durante o tempo, e prover direcionamento para que gerentes evitem a condição de lucro zero, que resulta quando empresas homogêneas competem perfeitamente em um determinado mercado.

Com propósitos analíticos, o autor destaca três capacidades, e explica que as mesmas funcionam como micro-fundações das capacidades dinâmicas (processos, procedimentos, habilidades distintas, estrutura organizacional, regras de decisão e disciplina). Essas três capacidades são responsáveis por reforçar o diagnóstico, o alcance e a reconfiguração das capacidades da empresa, que muitas vezes são difíceis de desenvolver e utilizar.

2.2.1 Capacidade em Diagnosticar e Modificar Oportunidades e Ameaças

A natureza dessa capacidade está relacionada com atividades de escaneamento, criação, aprendizado e de interpretação de novas oportunidades. Investimentos em pesquisa e em atividades similares é geralmente necessário. Para indentificar e modificar oportunidades, é necessário que as atividades chaves estejam focadas em pesquisa e exploração mercados locais e distantes. Quando oportunidades são vislumbradas, empreendedores e gerentes devem descobrir como interpretar os novos eventos, quais tecnologias adquirir e quais segmentos de mercado focar.

2.2.2 Capacidade em Alcançar Oportunidades

Perceber oportunidades envolve manter e melhorar competências tecnológicas e ativos complementares, e assim, quando a oportunidade surgir, alavancar investimentos em uma determinada tecnologia, processo produtivo ou modelo de negócio, buscando assim maiores retornos do mercado.

Nessa capacidade dinâmica é destacada a habilidade do gerente em sobrepor aspectos burocráticos relacionados a regras de tomada de decisões estabelecidas para o processos de alocação dos recursos. Assim, em regimes de rápida inovação tecnológica decisões de investimento requer habilidades especiais entre os gerentes da organização.

O autor ainda ressalta que a capacidade de uma empresa em criar, ajustar, afiar e, se necessário, substituir um modelo de negócio, é uma das fundações dessa capacidade

dinâmica. Assim, a escolha de modelos de negócio compõe estratégias do tipo: aquisição de tecnologia, segmentos de mercado a serem focados, decisões financeiras, alavancar estratégias de vendas e decisões sobre possíveis *joint ventures*.

2.2.3 Capacidade em Manter a Competitividade Através do Aumento, Combinação, Proteção e Reconfiguração dos Ativos Tangíveis e Intangíveis

Se a empresa obtém sucesso na identificação e organização das oportunidades tecnológicas e de mercado, na seleção cautelosa de tecnologias e atributos de um produto, na escolha de um modelo de negócio e no compromisso dos recursos financeiros no investimento das oportunidades, ela terá grandes chances de alcançar crescimento e lucratividade.

Como consequência, algum nível de rotina será atingido como forma de manter eficiência operacional. Rotinas ajudam a sustentar continuidade até que ocorra uma mudança no ambiente. Com isso surge a ênfase numa abordagem de administração menos tradicional e mais descentralizada, colocando a alta gerência mais próxima das novas tecnologias, dos clientes e do mercado. Foco nas habilidades de liderança também é primordial na sustentação das capacidades dinâmicas.

Por fim, vale ressaltar a necessidade de uma estrutura de governança e incentivos voltados para estímulo do aprendizado e a geração de novos conhecimentos. Desse modo, mostrando o foco nos ativos intangíveis e o reconhecimento dos mesmos como sendo importantes para o sucesso organizacional.

Teece (2007) argumenta que seu modelo reconhece as capacidades dinâmicas como essenciais para o alcance de vantagens competitivas, em nível empresarial, em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas. Por isso, destaca as capacidades de diagnóstico, alcance e transformação/reconfiguração (descritas acima) para serem desenvolvidas e aplicadas simultaneamente para construir e manter vantagem competitiva.

O conceito de capacidade dinâmica é uma adição fundamental no conjunto de ferramentas para análises estratégicas. No entanto, análises estratégicas continua sendo uma questão de compreender como atributos idiossincráticos de uma determinada firma impactam seu desempenho num determinado contexto (WINTER, 2003).

É importante ressaltar que as capacidades que funcionam como micro-fundações das capacidades dinâmicas, têm forte relação com o estudo do Ciclo de Vida das Capacidades, uma vez que ambos abordam aspectos semelhantes como: capacidade de diagnosticar

oportunidades e ameaças e manutenção da competitividade através da configuração dos recursos e capacidades da organização.

O próximo tópico elucidará em detalhe o Ciclo de Vida das Capacidades, enfatizando seus principais conceitos, funcionamento, evolução, importância e aplicabilidade.

2.3 O Ciclo de Vida das Capacidades segundo Helfat e Peteraf (2003)

De maneira geral, a teoria baseada nos recursos procura explicar a competição baseada na premissa de que concorrentes próximos se diferenciam por meio de seus recursos e capacidades (conceito de heterogeneidade), e que tais diferenças impactam no alcance de vantagens competitivas. No entanto, Helfat e Peteraf (2003) destacam que a RBV carece de um modelo conceitual claro que explique como essa heterogeneidade surge.

Diante da necessidade de compreender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, assim como sua origem e seu comportamento ao longo do tempo, Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de **Ciclo de Vida das Capacidades**, adicionando uma abordagem dinâmica à visão baseada nos recursos. Vários autores trabalharam conceitos complementares com o mesmo intuito, a exemplo de Teece *et al* (1997), Winter (2002) e Borch (2004), com o conceito de capacidade dinâmica e Adner e Helfat (2003), com o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais.

O **Ciclo de Vida das Capacidades (CVC)** busca explicar as fontes de heterogeneidade de uma determinada firma e contribui com uma interpretação comum sobre a evolução das capacidades. Nesta parte do trabalho, o conceito e a estrutura do CVC será elucidado em detalhe com base no trabalho de Helfat e Peteraf (2003), explicando seus diferentes estágios, desde a compreensão da evolução das capacidades, até a influência de eventos internos e externos no comportamento das mesmas.

2.3.1 Recursos e Capacidades Organizacionais no CVC

Como forma de melhor entender a estrutura do CVC, Helfat e Peteraf (2003, p. 999) definem recursos como “ativos ou *inputs* de produção (tangíveis ou intangíveis) que uma organização possui, controla ou detém acesso em bases semi-permanente.”

Capacidade organizacional é entendida como “a habilidade de uma organização em desempenhar uma ação coordenada de tarefas, utilizando recursos organizacionais com intuito de atingir um determinado resultado final.” (HELFAF; PETERAF, 2003, p. 999).

De acordo com as autoras, tanto os recursos quanto as capacidades podem evoluir e sofrer mudanças ao longo do tempo, porém, seu trabalho foca apenas na evolução das capacidades, relegando o estudo da evolução dos recursos para uma outra oportunidade.

São enfatizados também os conceitos de capacidades operacionais e capacidades dinâmicas, a partir das definições de Winter (2003) e Teece *et al* (1997), já elucidadas no capítulo anterior e resumidas no quadro abaixo:

Capacidades Operacionais	Rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com a implementação de seus fluxos de entrada, conferem ao gerenciamento da organização um conjunto de opções de decisão para produção de artigos importantes de um determinado tipo. “Rotina” é aqui entendido como um comportamento que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo, ou <i>quasi</i> -repetitivo que tem como base o conhecimento tácito (WINTER, 2003).
Capacidades Dinâmicas	Consiste de rotinas que constroem, integram e reconfiguram as capacidades operacionais (TEECE <i>et al</i> 1997).

Quadro 2 – Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de adaptação com base em Helfat e Peteraf (2003).

O conceito de capacidade como um conjunto de rotinas implica que, para que o desempenho de uma atividade constitua numa capacidade, tal capacidade deverá ter alcançado um nível mínimo de prática de rotina. O nível mínimo refere-se à confiabilidade de uma atividade em um determinado nível de funcionalidade. As organizações se diferenciam também pelo nível de eficiência e eficácia de uma determinada capacidade (HEL FAT; PETERAF, 2003).

Com base na definição das autoras sobre capacidade, o próximo tópico elucidada em detalhes o ciclo de vida das capacidades, seus diferentes estágios e caminhos evolucionários.

2.3.2 Entendendo o Ciclo de Vida das Capacidades e sua Estrutura

O CVC constitui de um conjunto de possíveis caminhos, criados em um padrão geral, com o intuito de caracterizar a evolução de uma capacidade organizacional. Essa estrutura genérica incorpora o surgimento, desenvolvimento e a progressão de praticamente qualquer tipo de capacidade em qualquer tamanho de empresa (HEL FAT; PETERAF, 2003).

O ciclo de vida das capacidades possui diversos estágios e caminhos evolucionários. Do mesmo modo que o ciclo de vida do produto, o ciclo de vida das capacidades; nascem, evoluem, atingem a maturidade e neste estágio seguem um dos possíveis caminhos

evolucionários: **morte, declínio, replicação, recombinação, reemprego ou recombinação.** Essa divisão de pelo menos seis estágios é influenciada por uma variedade de eventos que modificam as capacidades ao longo do tempo assim como antecedentes históricos ocorridos antes do estágio de maturidade.

Os estágios iniciais são caracterizados da seguinte forma:

2.3.2.1 Estágio de Nascimento das Capacidades

O estágio inicial ocorre quando um grupo de indivíduos é organizado em torno de um objetivo que requisita ou envolve a criação de uma capacidade. Assim, dois aspectos são destacados como essenciais para esse estágio: (1) que haja um grupo ou time organizado, com algum tipo de liderança, capaz de realizações conjuntas; (2) um objetivo central que envolva a necessidade de criação de uma capacidade.

Adner e Helfat (2003) destacam que cada indivíduo pertencente a esse estágio inicial possui um conjunto de habilidades como: *know-how*, habilidades específicas, experiência (capital humano), relações sociais dentro e fora do grupo (capital social) e conhecimento (capital cognitivo). Isso reflete a importância da atuação do grupo e das características de seus indivíduos no desenvolvimento das capacidades.

É importante ainda destacar o papel de liderança do empreendedor na condução dessa fase para o sucesso do desenvolvimento das novas capacidades.

Finalmente, além dos *inputs* oriundos dos participantes do grupo é necessário à utilização de outros recursos para a construção das capacidades, como novas tecnologias, acesso a crédito e financiamento. No contexto de um grupo recém estabelecido, em que os participantes não possuem um histórico de atuação conjunta, será necessário um maior empenho dos indivíduos na busca por tais recursos.

As contribuições nesse estágio podem gerar os primeiros sinais de heterogeneidade entre as capacidades, seja através das ações do grupo, do líder ou dos recursos utilizados.

2.3.2.2 Estágio de Desenvolvimento

Uma vez definidos os objetivos e sobre quais capacidades desenvolver, uma série de ações coordenadas são vitais para o desenvolvimento de tais capacidades. Nesse estágio, o surgimento de uma capacidade ocorre por meio da busca por alternativas viáveis para o seu

melhor desenvolvimento, combinado com as experiências acumuladas ao longo do tempo por parte dos integrantes do grupo.

As alternativas diferenciar-se-ão em tipos de recursos a serem utilizados, quais tarefas a serem executadas, quais direcionamentos necessários para cada tarefa e a dimensão dos resultados e objetivos a serem alcançados. As escolhas sobre quais alternativas a serem priorizadas dependerá das condições definidas no estágio inicial.

Na busca por alternativas iniciais o grupo pode optar por imitar uma capacidade existente em outra organização ou por desenvolvê-la desde o início. Em ambos os casos, o contexto da aprendizagem organizacional é necessário, uma vez que a atividade nunca fora executada.

De maneira geral, o desenvolvimento de uma capacidade está relacionado com as melhorias no funcionamento das atividades que são desempenhadas pelo grupo ao longo do tempo. Tais melhorias são derivadas de vários fatores: *aprender-fazendo*, a experiência individual do trabalhador, o gerenciamento das relações de trabalho, coordenação de tarefas gerenciamento de operações, investimento de capital em pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura.

2.3.2.3 Estágio de Maturidade

O estágio de maturidade caracteriza-se pela manutenção da capacidade. Essa etapa envolve exercitar a capacidade de modo a configurá-la na memória organizacional.

A maneira como uma capacidade é mantida depende da frequência e da consistência em que ela é exercitada. A figura abaixo remete o ciclo de vida inicial das capacidades:

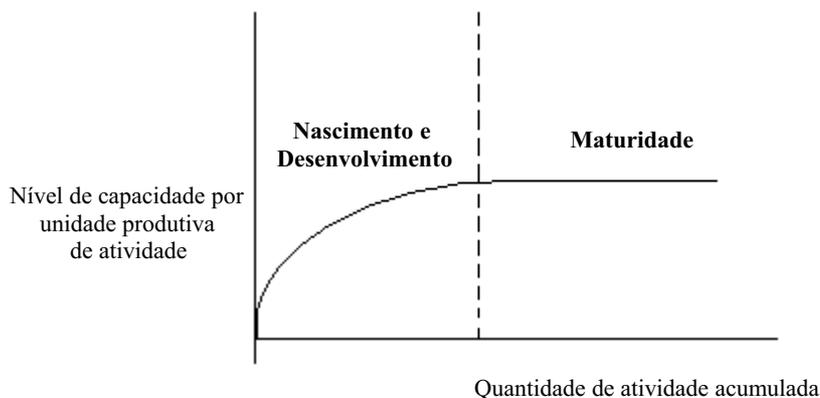


Figura 2. Estágios iniciais do ciclo de vida das capacidades.

Fonte: Helfat e Peteraf (2003)

A figura 2 ilustra, de maneira geral, os estágios iniciais do ciclo de vida das capacidades, desde o nascimento até a maturidade. O eixo vertical representa o nível da capacidade por unidade de atividade, o eixo horizontal denota a quantidade de atividade acumulada. O nível da capacidade no eixo vertical reflete a habilidade total de um grupo em desempenhar uma determinada atividade.

De maneira geral, é difícil delimitar graficamente a transição entre o estágio de nascimento e de desenvolvimento. No entanto, sabe-se que o nascimento pode residir apenas no exato começo do ciclo ou na primeira parte do mesmo. O estágio de maturidade é ilustrado pela linha reta, caracterizando consistência e estado de permanência da capacidade.

2.3.3 Transformação e Evolução das Capacidades

O estágio inicial do ciclo de vida das capacidades indica o potencial de desenvolvimento de uma capacidade ao longo do tempo. No entanto, caso haja a ocorrência de eventos externos, nem todas as capacidades atingirão a maturidade.

Determinados eventos podem afetar o caminho evolucionário das capacidades. Isso ocorre quando fatores externos às capacidades impactam o suficiente de modo a alterar a trajetória de desenvolvimento de uma capacidade.

Os fatores podem ser originados do ambiente interno ou externo da organização. Fatores relacionados ao ambiente interno envolvem os impactos das decisões gerenciais e fatores relacionados ao ambiente externo refletem os impactos de eventos como mudanças na demanda, ciência e tecnologias, disponibilidade de matéria-prima e políticas governamentais e etc. A maneira como a organização responde aos eventos ocorridos irá impactar na condução e evolução das capacidades ao longo do tempo.

Desse modo alguns caminhos evolucionários são sugeridos como forma de compreender os possíveis comportamentos das capacidades quando frente aos fatores internos e externos do ambiente: **morte, declínio, replicação, reemprego, recombinação e renovação**. A figura 3 ilustra graficamente os caminhos evolucionários e destaca o evento como ponto de transformação.

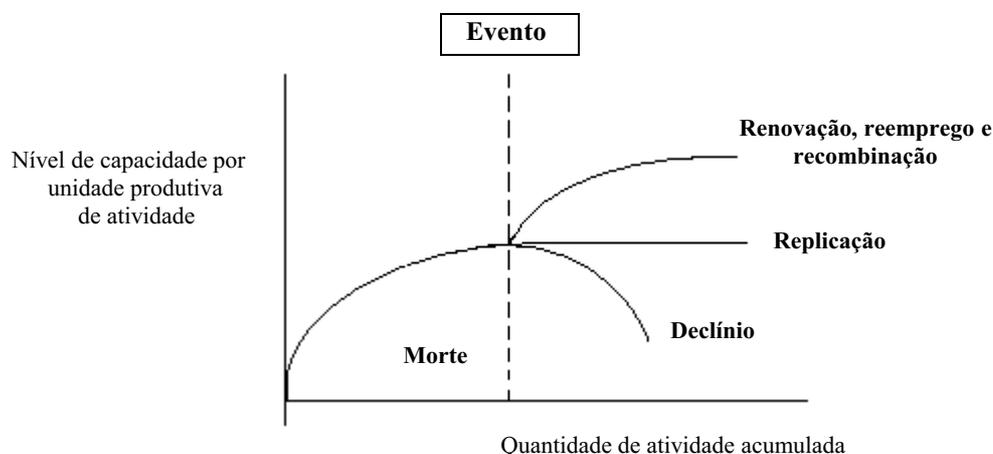


Figura 3. Caminhos evolucionários das capacidades
Fonte: Helfat e Peteraf (2003)

Os diferentes caminhos do ciclo de vida das capacidades refletem o impacto de dois tipos de eventos: aqueles que ameaçam uma determinada capacidade, tornando-a obsoleta, e aqueles que possibilitam novas oportunidades para mudança e evolução das mesmas. Todos os seis caminhos podem sofrer influência das ameaças. No entanto, novas oportunidades, de maneira geral, não envolvem morte ou declínio de uma capacidade. Adicionalmente, os caminhos replicação, reemprego e, em alguns casos, recombinação, envolvem a transferência de uma capacidade para um outro mercado. Por outro lado, é importante ressaltar que há custos inerentes ao processo de transferência, e que por isso, apenas diante de um estudo sobre os benefícios envolvidos no projeto, garantirá o melhor retorno para determinada transferência de capacidade.

O quadro 3 descreve de forma resumida o tipo de caminho, com sua respectiva descrição, e a percepção do evento.

O ciclo de vida das capacidades proporciona uma análise importante dos recursos e capacidades ao longo do tempo. Assim, encaixando-se em uma das premissas principais da visão dinâmica baseada nos recursos que destaca os recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva. De acordo com Helfat e Peteraf (2003), o modelo auxilia na explicação do surgimento e manutenção da heterogeneidade nas firmas em que a capacidade reside, um dos pontos principais de destacados pela RBV.

Caminho	Descrição	Evento
Morte	Quando uma empresa necessariamente se vê obrigada a extinguir uma capacidade.	<i>Ameaça</i>
Declínio	Diminuição gradual do uso de uma capacidade.	<i>Ameaça</i>
Replicação	Representada por uma linha reta e contínua, remete o uso de uma mesma capacidade em um outra área geográfica.	<i>Ameaça / Oportunidade</i>
Recombinação	Caracteriza a combinação de uma capacidade original com uma outra capacidade, em um novo mercado.	<i>Ameaça / Oportunidade</i>
Reemprego	Reutilização de uma capacidade para um mercado diferente de produto/serviço semelhante ao anterior ou entre dois mercados.	<i>Ameaça / Oportunidade</i>
Renovação	Criação de uma nova capacidade. Desenvolvimento de novas alternativas, remete-se a grandes ou pequenos incrementos em uma determinada capacidade.	<i>Ameaça / Oportunidade</i>

Quadro 3 – Os caminhos evolucionários das capacidades e os eventos

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Helfat e Peteraf (2003)

Esse modelo será utilizado como ferramenta para o presente trabalho, buscando entender como são construídos as capacidades de uma organização e qual o impacto dos eventos na sua evolução.

CAPÍTULO 3

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com a definição do problema e objetivos propostos neste estudo, a pesquisa buscou analisar a evolução do ciclo da vida das capacidades organizacionais e a influência dos eventos críticos.

Portanto, neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos, a exemplo da natureza da pesquisa, da forma pela qual foi realizada a coleta, bem como a apresentação e análise dos dados e informações.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa realizada pode ser caracterizada, quanto aos fins, como sendo um estudo exploratório e descritivo, segundo a taxionomia de Vergara (2000). De acordo com Marconi e Lakatos (2004), o estudo exploratório é aquele que, a partir de um problema formulado, procura-se familiarizar o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno visando à realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos, desenvolvidos com o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

Na pesquisa descritiva, o objetivo é expor características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Abrange aspectos gerais, amplos de um contexto, analisando e identificando as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação (VERGARA, 2000).

Desse modo, considerou-se esse estudo como descritivo por entender-se que seu objetivo é analisar o ciclo de vida das capacidades e a influência dos eventos críticos (externos ou internos) sobre o mesmo, caracterizando assim uma correlação entre um fenômeno e determinadas variáveis, o fenômeno aqui caracterizado pelo ciclo de vida, e as variáveis entendidas como os eventos críticos e os diversos estágios de maturidade.

Quanto aos meios, a pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, por efetuar uma análise mais apurada de um determinado fenômeno. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se detêm pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso foi realizado em uma micro empresa do segmento de cerâmicas vermelhas da cidade de Taperoá - PB, justificada pela necessidade de investigar um fenômeno dentro de seu contexto de vida real.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa, de caráter qualitativo, teve como instrumento de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada junto ao empresário e funcionários da empresa em estudo, com o auxílio de um roteiro elaborado pelo pesquisador (ver apêndice). Quanto aos dados secundários, foram utilizadas documentos oriundos da empresa, artigos e estudos sobre o setor de cerâmica vermelha, revistas especializadas sobre o setor, sites da internet etc.

3.3 Análise e Interpretação dos Dados

O estudo utilizou como base o modelo proposto por Helfat e Peteraf (2003) sobre o ciclo de vida das capacidades descrito no capítulo anterior. Observou-se os diferentes estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade a partir de suas peculiaridades, bem como a influência de eventos na evolução do mesmo.

Para efeito da análise dos dados, foi utilizada uma estratégia metodológica de triangulação dos dados, englobando a observação não participante, dados obtidos através da entrevista semi-estruturada e análise documental. Desse modo, possibilitando uma maior combinação de diferentes fontes de informações, possibilitando uma inserção mais aprofundada do pesquisador no contexto da empresa em estudo.

Embora o modelo teórico tenha sido criado há alguns anos, raros estudos foram feitos sobre a evolução das capacidades ao longo de tempo, tampouco sobre o funcionamento do seu ciclo de vida.

O conceito de capacidade aqui admitido será o estabelecido pelas autoras: “a habilidade de uma organização em desempenhar uma ação coordenada de tarefas, utilizando recursos organizacionais com intuito de atingir um determinado resultado final.” (HEL FAT; PETERAF, 2003, p. 999).

CAPÍTULO 4

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Setor de Cerâmica Vermelha

A indústria cerâmica brasileira tem relativa importância para o país, tendo participação no PIB (Produto Interno Bruto) estimado em 1,0% correspondendo a cerca de 6 bilhões de dólares. O Brasil conta com uma população em torno de 180 milhões de habitantes que geograficamente estão mais concentrados nas regiões sul e sudeste. Essas regiões também têm maior número de habitantes nas zonas urbanas, fator importante na análise da distribuição das empresas do setor cerâmico que está concentrada nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

No Brasil convencionou-se definir o Setor Cerâmico em segmentos que se diferenciam não apenas pelos produtos obtidos, mas também pelos mercados que estão inseridos.

O segmento de Cerâmica Estrutural Vermelha é caracterizado pela produção de tijolos furados, tijolos maciços, tabelas ou lajes, blocos de vedação e estruturais, telhas, manilhas e pisos rústicos. É uma atividade de base ao possibilitar a construção civil, em geral, desde a mais simples a mais sofisticada. Distribui-se por todo país, muito pulverizada, em micro e pequenas empresas, quase sempre de organização simples e familiar.

De acordo com Mafra (1999) as empresas desse setor, por serem de pequeno porte e estando à margem de qualquer programa que incentive, financie, assessore, pesquise, que por parte dos Governos, das Universidades ou de centros de pesquisa, lutam contra o tempo, a tecnologia e as crises de mercado, produzindo e sobrevivendo graças à sua flexibilidade, à garra e à teimosia de seus dirigentes.

A indústria de cerâmica vermelha é um segmento muito importante na geração de renda (riqueza) do setor industrial brasileiro. De acordo com Bustamente e Bressiani (2000), o setor de cerâmica vermelha correspondia cerca de 40% de toda a renda gerada no setor da indústria cerâmica. Segundo dados da Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER), o número de olarias e cerâmicas no Brasil é de aproximadamente 7 mil empresas, as quais geram 400 mil empregos diretos, 1,25 milhões de indiretos e um faturamento anual de R\$ 6 bilhões.

Seu raio médio de ação quanto ao envio dos produtos está nos 250 km, a partir do qual o transporte é inviabilizado. Para as telhas, o alcance é maior, podendo estar nos 500 km havendo casos de 700 km para telhas especiais. Calcula-se que o valor da produção anual

pode estar ao redor de US\$ 2 500 milhões. Essa renda fica nos locais de produção, com alto significado social na criação de emprego ao propiciar a construção em geral, principalmente moradias.

Mafra (1999) ainda ressalta que o poder de competitividade das indústrias do setor ceramista é ainda muito reduzido, em virtude da simplicidade da maioria das empresas que compõe o mesmo, razão pela qual não obriga os empresários a investirem no desenvolvimento de tecnologia nas suas unidades produtoras. Por outro lado o mercado consumidor não demanda produtos com especificações definidas, ocasionando com isso, o comprometimento da qualidade dos produtos.

Na Paraíba, de acordo com o Sindicato de Ceramistas da Paraíba (SINDCER-PB), existem hoje cerca de 60 empresas do setor cerâmico legalmente registradas, e o setor é reconhecido como um grande gerador de emprego no Estado, empregando diretamente cerca de 2500 pessoas. No entanto, o sindicato reconhece que este número poderia ser ainda maior, caso houvesse mais incentivos fiscais por parte dos governos. Convém destacar, que o segmento de cerâmica vermelha da Paraíba, não possui um diagnóstico consolidado englobando as características do setor.

4.2 Apresentação da Empresa Pesquisada

A empresa escolhida para análise localiza-se na cidade de Taperoá na Paraíba, e foi fundada em 1991, com o objetivo social de fabricação e comercialização de artigos de cerâmica vermelha para construção civil, produzindo blocos de vedação (tijolos) e elementos para laje. De nome fantasia Cerâmica Carnaúba, a micro empresa conta com 17 funcionários, um sistema de produção composto por 8 máquinas interligadas, 2 fornos a lenha e 2 galpões.

A empresa terceiriza 66,66% de seu frete, e utiliza frete próprio em apenas 33,33% de suas entregas. Apesar da dificuldade no acesso ao crédito, as principais fontes de financiamento do capital de giro da empresa tem sido: recursos próprios, recursos advindos da Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba (CINEP), Banco do Brasil e mais recentemente do Banco Nacional do Desenvolvimento Nacional (BNDES).

O próximo tópico irá abordar os principais aspectos do Ciclo de vida das Capacidades, levando em conta a Cerâmica Carnaúba. Serão expostos os diferentes estágios de nascimento, desenvolvimento e maturação das capacidades. Por fim, os impactos dos eventos e os caminhos evolucionários.

4.3 Ciclo de Vida das Capacidades (CVC)

4.3.1 Estágio de Nascimento das Capacidades

O estágio de Nascimento das Capacidades da Cerâmica Carnaúba iniciou no final da década de 80 quando o empresário Carlos Antônio Vilar, já percorria as olarias existentes na região do litoral paraibano em busca de informações sobre como empreender sua cerâmica no sertão do estado, próximo a sua terra natal Taperoá. O empresário acreditava que retornando às suas raízes, poderia contribuir para o desenvolvimento local gerando emprego e renda, numa região castigada pela seca.

Com formação em Engenharia Civil, trabalhou em diversas construtoras pelo nordeste. Nos anos que antecederam o início de suas atividades, o empresário economizou grande parte de seus ordenados como forma de financiar seu projeto. Além do capital próprio, adquiriu também recursos para financiamento oriundos do CINEP para a construção do primeiro galpão e para aquisição das primeiras máquinas. Em 1991, registrou a Cerâmica Carnaúba e deu início as atividades.

Extremamente empreendedor, Carlos Vilar montou uma equipe de trabalho com profissionais locais, muitos sem nenhuma experiência no setor e baixa escolaridade, e voltou a visitar ceramistas de outros estados a procura de profissionais que pudessem capacitar e transferir conhecimento para seu grupo de trabalho.

Nessa época, poucos ceramistas atuavam naquela região do estado, havia pouca informação sobre o setor e dificuldade no acesso ao conhecimento codificado como normas técnicas e manuais para fabricação de tijolos.

Observam-se nesse primeiro momento vários pontos de grande importância para o estágio de nascimento das capacidades da Cerâmica Carnaúba destacados por Helfat e Peteraf (2003):

- **A existência de um grupo ou time organizado, com algum tipo de liderança, capaz de realizações conjuntas:** ação coordenada por parte do empresário na criação de uma equipe de trabalho e o convite a profissionais que pudessem compartilhar suas experiências e conhecimento com os novos trabalhadores do segmento.

- **Um objetivo central que envolva a necessidade de criação de uma capacidade:** o objetivo central considerado é a fabricação de blocos de vedação (tijolos) que

consequentemente demandou a criação de conhecimento para o processo produtivo dessa atividade.

- **O papel de liderança do empreendedor na condução dessa fase para o sucesso do desenvolvimento das novas capacidades:** perceptível através da proatividade e dedicação demonstrada pelo empresário no início das atividades da cerâmica através da aquisição dos equipamentos e contratação de uma equipe de trabalho bem como a de profissionais com experiência prévia.

- **Novas tecnologias, acesso a crédito e financiamento:** mesmo sem uma rede de contatos forte, o empresário procurou alavancar seu capital de giro para aquisição de máquinas, através de órgãos de fomento e instituições bancárias. No entanto, esse é um dos maiores entraves para o setor, pela burocracia existente para micro empresários adquirirem financiamento.

O estágio de nascimento remete-se a um período de aproximadamente 1 ano e meio, por representar também os meses que antecederam o início das atividades, em que o empresário traçou suas primeiras metas para empreender seu negócio. Observou-se que as quatro características destacadas pelo CVC foram atendidas, e que mesmo nos estágios mais avançados tais aspectos são também percebidos, um vez que após o estágio de maturidade, a capacidade evolui seguindo novos caminhos.

4.3.2 Estágio de Desenvolvimento das Capacidades

Neste estágio, caracterizado entre os anos de 1992 a 1994, foram desenvolvidas ações vitais para o desenvolvimento das capacidades inerentes a fabricação do primeiro produto: blocos de vedação 19x19x9. Constataram-se nesse período as seguintes características estabelecidas pelo CVC típicos desse estágio:

- **Busca por alternativas viáveis para o melhor desenvolvimento das capacidades, combinado com as experiências acumuladas ao longo do tempo por parte dos integrantes do grupo:** esse período consistiu das decisões sobre os recursos a serem adquiridos. Devido à limitação financeira para a aquisição de máquinas modernas, as alternativas levantadas para o processo produtivo foram de baixa complexidade tecnológica, mecanizado e que demandava auxílio de mão de obra para a maior parte das tarefas. Nesse estágio as etapas do processo produtivo foram delimitadas, assim como tarefas e rotinas a serem seguidas.

- **Criação de alternativas sobre os recursos a serem utilizados, tarefas a serem executadas, quais direcionamentos necessários para cada tarefa e a dimensão dos resultados e objetivos a serem alcançados:** um vez adquirido os equipamentos, o delineamento das tarefas se deu a partir do treinamento dos funcionários e do sequenciamento lógico do processo produtivo. O empresário optou por contratar temporariamente funcionários ceramistas de estados vizinhos com experiência e know-how sobre o processo produtivo, com o mesmo grau de instrução de seus trabalhadores e que utilizassem uma mesma linguagem para capacitar os primeiros funcionários da cerâmica. Nessa etapa, identificou-se o início da geração do conhecimento tácito e explícito inerente a fabricação dos blocos de vedação.

- **Na busca por alternativas iniciais o grupo pode optar por imitar uma capacidade existente em outra organização ou por desenvolvê-la desde o início. Em ambos os casos, o contexto da aprendizagem organizacional é necessário, uma vez que a atividade nunca fora executada:** esse critério é também observado de acordo com o que foi descrito na característica anterior sobre a participação de funcionários de outras cerâmicas caracterizando a opção de imitar capacidades já existentes em outras organizações, visto que a maioria das olarias possui processo produtivo similar, facilitando a disseminação do conhecimento.

De maneira geral, o desenvolvimento de uma capacidade está relacionado com as melhorias no funcionamento das atividades que são desempenhadas pelo grupo ao longo do tempo. Assim, denotando mais um critério:

- **As melhorias são derivadas de vários fatores:** aprender-fazendo; que remete ao tipo de treinamento oferecido aos funcionários, do tipo *on-the-job*, caracterizado pelo aprendizado a partir da execução das tarefas. A experiência individual do trabalhador; decorrente dos anos de ofício nas diversas funções da cerâmica, remetendo um maior rigor de execução das tarefas, e assim, melhor qualidade do produto. O gerenciamento das relações de trabalho; o empresário sempre assinou a carteira de trabalho de todos seus funcionários, bem como pagou todos os direitos estabelecidos pela CLT, o que refletia o desejo dos funcionários em permanecer na função devido às poucas oportunidades de emprego na região. Coordenação de tarefas gerenciamento de operações; apesar de centralizar a maioria das tarefas de cunho administrativo, dentro do processo produtivo um dos funcionários ganhou espaço como uma espécie de supervisor. Investimento de capital em pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura; o trabalho não identificou esse último critério característico da etapa de desenvolvimento de capacidades. Apesar de não haver um departamento de P&D, o empresário sempre buscou consonância com as novas tecnologias e

novos processos de manufatura para blocos cerâmicos, dentro da saúde financeira da empresa. No entanto, as limitações ainda são decorrentes da ausência de crédito e dos altos juros cobrados pelas instituições de apoio.

A linha que divide o estágio de nascimento e de desenvolvimento é bastante tênue. É importante ressaltar que os dois estágios ocorrem numa mesma fase e que diferentes capacidades poderão estar em diferentes estágios.

4.3.3 Estágio de Maturidade das Capacidades

Neste estágio o critério principal destacado por Helfat e Peteraf (2003) é representado pela seguinte característica:

- **Manutenção da capacidade:** Essa etapa envolve exercitar a capacidade de modo a configurá-la na memória organizacional. A maneira como uma capacidade é mantida depende da frequência e da consistência em que ela é exercitada. A partir do ano de 1994, o empresário passou a produzir em larga escala e aumentou seu portfólio de clientes gradativamente. Isso representa o **domínio do processo produtivo**, capacidade principal da empresa, a qual permitiu a fabricação dos blocos de vedação. Grande ênfase foi colocada na utilização das normas técnicas, que exigia as dimensões padrões para tijolos de 19x19x9 cm, o mais comumente utilizado na construção civil. Foco sempre na qualidade das matérias primas utilizadas no processo e, conseqüentemente, na busca por um produto final de qualidade.

Neste estágio, os recursos essenciais para a capacidade identificada são descritos no quadro 4, juntamente com as etapas do processo produtivo.

RECURSOS	ETAPAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tratores • Caminhões 	Extração da argila
<ul style="list-style-type: none"> • Caixão alimentador • Destorroador • Misturador • Laminador • Técnicas de maceração e homogeneização • Conhecimento tácito dos funcionários 	Preparo da matéria-prima (argila)
<ul style="list-style-type: none"> • Maromba (máquina extrusora) • Bomba a vácuo • Boquilha de aço • Cortador 	Moldagem por extrusão
<ul style="list-style-type: none"> • Galpão 	Secagem natural
<ul style="list-style-type: none"> • Forno de Caiera 	Queima

Quadro 4 – Recursos utilizados nas etapas do processo produtivo

Fonte e elaboração: O autor, a partir da pesquisa de campo (2008)

A capacidade identificada, **domínio do processo produtivo**, reflete o modo como as etapas do processo produtivo são conduzidas. A qualidade do produto está diretamente relacionada com o aprimoramento e melhoria da capacidade principal da empresa.

Com o passar dos anos, através da experiência acumulada dos trabalhadores, das decisões gerenciais e da ocorrência de eventos no setor, a cerâmica carnaúba alcançou um patamar bastante competitivo no interior do estado. Passou a investir em novas tecnologias e diversificou seu portfólio de produtos. Hoje, produz 3 variações do bloco/tijolo de vedação (9x19x19 – 11,5x19x19 – 9x19x39) e um tipo de bloco para laje (7x26x19). Os detalhes inerentes a esses acontecimentos serão descritos no tópico a seguir.

4.3.4 Estágio de Transformação e Evolução das Capacidades

Neste estágio destacou-se o impacto de eventos internos e externos no funcionamento das capacidades. Como explicado na fundamentação teórica, determinados eventos podem afetar o caminho evolucionário das capacidades impactando e alterando a trajetória de desenvolvimento de uma capacidade.

Os fatores podem ser originados do ambiente interno ou externo da organização. Fatores relacionados ao ambiente interno envolvem os impactos das decisões gerenciais e fatores relacionados ao ambiente externo refletem os impactos de eventos como mudanças na demanda, ciência e tecnologias, disponibilidade de matéria-prima e políticas governamentais etc.

O quadro 5 relaciona resumidamente os principais eventos ocorridos que, na perspectiva do empresário, exerceram grande impacto nos negócios, em outras palavras, no Ciclo de Vida da capacidade organizacional. As informações serão expostas, primeiramente, de maneira sucinta no quadro 5, em que encontra-se destacado: o evento, o caminho evolucionário seguido pela capacidade, a etapa do processo produtivo impactada e a percepção do evento (ameaça/oportunidade). Em seguida, apresenta-se o seu detalhamento.

EVENTO	CAMINHO	ETAPA DO PROCESSO	PERCEPÇÃO DO EVENTO
Aquisição de máquinas usadas de empresa em concordata.	Renovação	Preparo da MP e Moldagem por extrusão	Oportunidade
Decisão sobre a produção de blocos para laje e outros produtos.	Renovação e Reemprego	Moldagem por extrusão	Oportunidade
Decisão sobre a construção de um novo forno, o paulistinha.	Renovação	Queima	Oportunidade
Período de chuvas iniciado no verão de 2004.	Renovação	Secagem	Ameaça

Quadro 5 – Eventos e seus impactos

Fonte e elaboração: O autor, a partir da pesquisa de campo (2008)

1º EVENTO: Aquisição de máquinas usadas de empresa em concordata

Refere-se a uma decisão do gerencial em acompanhar as tendências tecnológicas do setor, apesar da dificuldade do acesso a crédito na décadas de 90. No ano de 1994, o empresário Carlos Vilar, adquiriu parte do maquinário de uma cerâmica do estado que entrara em concordata. O evento foi percebido como uma **oportunidade**, por representar uma tomada de decisão que trouxe benefícios a cerâmica.

O caminho evolucionário seguido pela capacidade **domínio do processo produtivo** (etapas Preparo de Matéria-Prima e Moldagem por extrusão) foi o de **Renovação**. Observou-se que ambas as etapas, sofreram incrementos e melhorias derivados da aquisição de equipamentos mais novos. Para o **Preparo da Matéria Prima** a aquisição dos equipamentos trouxe um caixão alimentador maior, com maior capacidade de absorção de argila. Do mesmo modo, um destorroador e laminador mais novos, proporcionaram melhorias na trituração da argila, esmagando todas as pedrinhas ou torrões que ainda não se tiverem desfeito. O empresário relatou um considerável aumento na qualidade da argila.

Na moldagem por extrusão, equipamentos mais novos refletiriam numa produção com menos perdas e menor uso de manutenção corretiva, através de esteiras duráveis e de um motor melhor regulado.

2º EVENTO: Decisão sobre a produção de blocos para laje e outros produtos

Diversificar o portfólio de produtos era um dos focos do empresário. No sertão, não se fabricavam lajes. As lajes comercializadas eram de baixa qualidade e de cimento. Por

reconhecer demanda acentuada e oportunidade de mercado, o empresário incrementou a etapa existente **Moldagem por extrusão** através da aquisição de uma nova boquilha para lajes e para blocos de vedação com diferentes medições.

A capacidade seguiu o caminho evolucionário **Renovação**, uma vez que houve incrementos na capacidade por meio da utilização de um novo instrumento que permitiu a extrusão da argila no formato do produto desejado. Do mesmo modo, um segundo caminho pode ser caracterizado, o de **Reemprego**, por considerar o uso de uma mesma capacidade em um novo produto. Tal evento é caracterizado como uma oportunidade. A produção da laje ganhou espaço. Hoje, a cerâmica tem maior rentabilidade através da comercialização da lajes, um produto de maior valor agregado e maior margem. Os produtos comercializados pela cerâmica são: blocos de vedação (dimensões 9x19x19cm – 11,5x19x19cm – 9x19x39cm) e um tipo de bloco para laje (7x26x19cm).

3º EVENTO: Decisão sobre a construção de um novo forno, o paulistinha

Em 2001, preocupado com a qualidade da capacidade **Queima**, investiu-se na construção de 2 fornos paulistinha, em substituição ao forno de caiera. Os novos fornos representaram melhor qualidade de queima dos tijolos e conseqüentemente diminuição das perdas e aumento da qualidade final do tijolo.

De acordo com o empresário, é nessa etapa que o material cerâmico adquire as propriedades principais para o uso, como dureza, resistência mecânica, resistência às intempéries e aos agentes químicos. Tal evento, visto como uma **oportunidade**, impactou na capacidade cujo caminho evolucionário seguido foi o de **renovação**, uma vez que ocorreu um incremento relevante da capacidade já existente.

4º EVENTO: Período de chuvas iniciado no verão de 2004

Este evento externo a organização impactou não somente o empresário, mas também outros ceramistas do sertão. Em 2004, com o aumento das chuvas, a produção de tijolos foi prejudicada pela alta umidade, baixa temperatura e incidência de chuvas. No sertão, muitos ceramistas suspenderam a produção de tijolos para dedicarem esforços na agricultura, uma vez que o acesso a matéria-prima, argila oriunda dos barreiros, ficou comprometido dado a elevação dos níveis dos açudes. Adicionalmente, para a etapa de secagem, poucos ceramistas possuíam infraestrutura para proteger os materiais cerâmicos da chuva e da umidade. Desse

modo, houve uma diminuição relativa da oferta e o preço do tijolo subiu. Em busca de uma maior fatia do mercado, o empresário construiu mais um galpão, melhorando as instalações e sua capacidade de **secagem**, podendo assim garantir maior oferta.

O evento é interpretado como uma **ameaça** e a capacidade segue o caminho evolucionário de **renovação** por caracterizar melhorias em uma etapa já existente.

É importante destacar dois outros eventos que tiveram grande relevância para a cerâmica Carnaúba. O empresário destaca sua primeira participação no encontro da ANICER – Associação Nacional da Indústria Cerâmica, em que entrou em contato com produtores de cerâmica do Brasil e do mundo. Para o empresário, sua primeira participação no evento, em 1994, foi um divisor de águas.

Nessa oportunidade, criou uma rede de relacionamentos, estabeleceu contatos estratégicos com ceramista de outras regiões para transferência de conhecimento, obteve acesso às informações sobre o setor, as tecnologias de ponta e a conhecimento codificado. Por fim, adquiriu informações sobre linhas de financiamento específicas para o setor com instituições bancárias e órgãos de fomento.

Um segundo evento recente, de grande importância, foi o recebimento do cartão BNDES. O empresário relata que um dos seus maiores entraves para investimentos em recursos tangíveis eram a dificuldade e burocracia no acesso ao crédito. Muitas vezes, boas oportunidades de negócios surgiam, mas a demora na liberação do crédito por parte dos bancos impossibilitava a transação.

O cartão BNDES é um instrumento que fornece crédito rotativo de até R\$ 250 mil para que micro, pequenas e médias empresas, possibilitando maior flexibilidade para compra de equipamentos e bens de capital, financiados em até 36 prestações mensais, fixas e iguais. Com certeza, o evento representa boas chances para o empresário de aprimorar e desenvolver as várias etapas do processo produtivo. Finalmente, considerando os impactos dos eventos sobre o CVC da empresa em estudo, percebe-se que a etapa **Moldagem por Extrusão** sofreu impacto de dois dos principais eventos. De acordo com o empresário, essa etapa reflete uma dos estágios principais do processo produtivo, pois agrupa recursos e tarefas de grande relevância que diferenciam o produto final.

Dentre os eventos listados, 3 representaram **oportunidades** e apenas 1 denotou *ameaças*, o que reflete uma boa visão de mercado do empresário, bem como o grau de maturidade atingido pela capacidade **domínio do processo produtivo**.

Com relação aos caminhos evolucionários, ganham destaque os caminhos de **reemprego e renovação**. Há existência de apenas tais caminhos reflete as ações do

empresário em incrementos e melhorias na capacidade e sua utilização para novos produtos. A figura 4 ilustra o Ciclo de Vida da Capacidade da Cerâmica Carnaúba em seus quatro principais eventos:

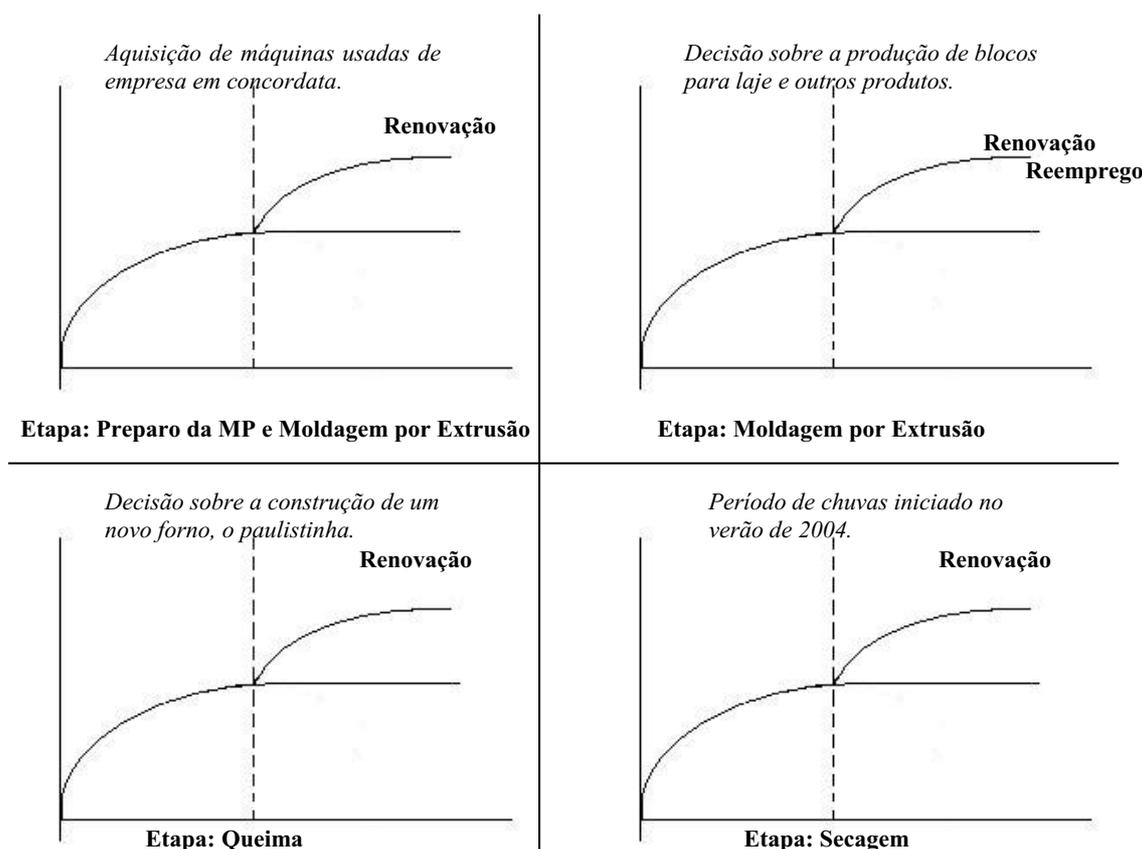


Figura 4. Ciclo de vida da Capacidade Domínio do Processos Produtivo

Fonte: Pesquisa de Campo (2008)

Observa-se que a partir da ocorrência dos eventos no estágio de maturidade da capacidade, um novo ciclo de nascimento e desenvolvimento se inicia, denotando um novo caminho seguido pela capacidade.

O próximo capítulo irá elucidar as considerações finais do trabalho, destacando os objetivos alcançados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as sugestões para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a evolução dos recursos e capacidades de uma organização, observando seu dinamismo e sua inter-relação com o ambiente, é de fundamental importância para o concebimento de estratégias competitivas eficazes. De fato, o atual cenário econômico demanda das organizações um tempo de resposta rápido às mudanças do ambiente. Assim, aquele que melhor conhecer e utilizar seus recursos e capacidades, conseguirá se manter e competir no mercado por mais tempo.

A aplicação dos conceitos do Ciclo de Vida das Capacidades permitiu compreender o dinamismo da capacidade e dos recursos organizacionais de uma empresa do setor cerâmico, assim como sua origem e seu comportamento ao longo do tempo. Do mesmo modo, permitiu reconhecer a importância dos recursos e capacidades organizacionais como fonte de vantagem competitiva no contexto e no entendimento de como a capacidade evolui.

Foi possível descrever o Ciclo de Vida da Cerâmica Carnaúba, observados os estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade da capacidade. O CVC foi essencial para compreender a origem e evolução dos recursos e capacidades da empresa.

A capacidade indentificada **domínio do processo produtivo** proporciona a empresa uma importante fonte de vantagem competitiva. Isso pode ser percebido pela liderança de seus produtos que são regionalmente conhecidos pela qualidade, fruto de uma fabricação rigorosamente pautada nas normas técnicas. Sua liderança regional também reflete a preocupação com as necessidades dos clientes, denotado pelo seu portfólio diversificado de produtos a preços competitivos. O alto grau de desenvolvimento dessa capacidade possibilitou melhores ganhos de produtividade e ajudou a cerâmica a manter-se competitiva em um mercado onde os concorrentes informais surgem com rapidez com que desaparecem.

A identificação do impacto dos eventos na evolução das capacidades possibilitou a compreensão do comportamento da capacidade ao longo do tempo. É importante ressaltar que existe uma forte relação entre a ocorrência de eventos, sejam esses, internos ou externos à empresa, e a evolução das capacidades organizacionais.

Isso representa a relevância que o estudo do ambiente representa para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e para a condução de estratégias competitivas eficazes.

Em relação ao objetivo central a que se propôs o presente estudo, qual seja: Conhecer o Ciclo de Vida das Capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos a empresa, pode-se afirmar que os critérios de identificação dos estágios de

nascimento, desenvolvimento e maturidade, foram amplamente atingidos. Do mesmo modo, as características que compõe os caminhos evolutivos referentes a capacidade da empresa, também foram alcançados, denotando os caminhos de **reemprego** e **renovação**. Ambos os caminhos referem-se a melhorias e incrementos na capacidade organizacional.

As limitações do trabalho referem-se, primeiro, à subjetividade do modelo que envolve o Ciclo de vida das Capacidades, dentre essas o próprio conceito de capacidade organizacional. Segundo, as publicações relativas à aplicação prática de tal modelo são raras, uma vez que, foram efetuadas várias buscas em sites, revistas e eventos, nacionais e internacionais, e não foi encontrado nenhum trabalho. Por fim, as informações obtidas na pesquisa encontravam-se na memória organizacional da empresa, que em sua maior parte, estava nos indivíduos que a compõem. Encontrou-se pouco material documentado e dados formalizados sobre a empresa.

Deve-se enfatizar que não podem ser feitas generalizações sobre o ciclo de vida das capacidades para o setor de cerâmica como um todo, visto que, a pesquisa teve como base o estudo e evolução das capacidades de uma empresa em específico.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui com uma abordagem para aplicação prática do Ciclo de Vida das Capacidades, uma vez que, são raros os trabalhos voltados para essa área. Assim, permite avançar nos estudos sobre CVC. No que tange à empresa e ao setor de cerâmica, a pesquisa contribuiu com um breve diagnóstico sobre o setor, que carece de informações sobre sua realidade. Sem um diagnóstico palpável, a compreensão sobre mercado em que as empresas estão inseridas torna-se limitada. Adicionalmente, o trabalho contribui com um estudo voltado para a micro empresa.

Levantou-se, também, sugestões para futuros trabalhos: estudos sobre o Ciclo de Vida das Capacidades aplicados em outras empresas e setores, ou mesmo, a análise do Ciclo de Vida das Capacidades em paralelo com o Ciclo de vida das Organizações.

Finalmente, é de suma importância compreender a maneira como as organizações desenvolvem suas capacidades e como os eventos influenciam no seu comportamento ao longo tempo. Com esse diagnóstico, a capacidade torna-se atributo essencial no concebimento de estratégias e como fonte de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

ADNER, Ron., HELFAT, Constance E. *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities*. Strategic Management Journal, Vol. 24, p. 1011-1025, 2003.

ANSOFF, H. I. *Strategy Management*. London : Macmillan, 1979.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS – ANICER. Disponível em: <http://www.anicer.com.br>. Acesso em: 02/11/2008

BARNEY, Jay B. *Firm resource and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, p. 97-98, 1991.

BARNEY, Jay B. *Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes*. Academy of Management Review, Vol. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BORCH, Odd J. *Building Dynamic Capabilities for Strategic Entrepreneurship in SMES*. In: 13th Nordic Conference on Small Business Research, 24, Norway, 2004.

BUSTAMENTE, G. M., BRESSIANI, J. C. *A indústria cerâmica brasileira*. Revista Cerâmica Industrial. São Paulo, Vol 5, n.3, p. 31-36, maio/junho. 2000.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. *Competing on resources: strategy in the 1990s*. Harvard Business Review. 73, (4), p. 118-128. Boston: july./aug. 1995.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. *Competing on resources*. Harvard Business Review. p. 140-150. july./aug. 2008.

GRANT, Robert M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review. Spring, 1991.

GRANT, Robert M. *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas e Aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid, 1995.

HELFAT, Constance E., PETERAF, Margaret A. *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*. Strategic Management Journal, Vol. 34, n. 3, p. 997-1010, mar. 2003.

HEXSEL, A. E., PAIVA, E. L. *A Construção de Estratégias de Sucesso por Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso*. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: AN-PAD, 2006.

KEMP, R. G. M., HANEMAAIJER, J. J. *Perception of competition: A measurement of competition from the perspective of the firm*. Research Report, Zoetermeer, October, 2004.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. *Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAFRA, A. T. Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999. 126p.

MAHONEY, J. T., PANDIAN, J. R. *The Resource-Based View within the conversation of strategic management*. Strategic Management Journal, Vol. 15, n. 5, p. 363-380, 1992.

PENROSE, Edith T. *The Theory of Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell, 1959.

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

PETERAF, Margaret A., BERGEN, Mark E. *Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A market-based and resource-based framework*. Strategic Management Journal, Vol. 24, p. 1027-1041, 2003.

SERRA, F. A. R., FIATES, G. G. S., FERREIRA, M. P. *Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos*. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SILVA, A. J. H., TEIXEIRA, R. M., *Mudanças Estratégicas na Perspectiva de Uma Abordagem Integradora: Estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba*. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TEECE, David J., PISANO, Gary., SHUEN, Amy. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal, Vol. 10, 2007.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTER, S. A., SILVA, E. D. *Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007*. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WINTER, Sidney G. *Understanding Dynamic Capabilities*. Strategic Management Journal, Vol. 24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Roteiro para entrevista semi-estrutura

Estágio de Nascimento das Capacidades

Aspectos a serem avaliados

- (1) que haja um grupo ou time organizado, com algum tipo de liderança, capaz de realizações conjuntas;
- (2) um objetivo central que envolva a necessidade de criação de uma capacidade.

Habilidades individuais

Know-how; habilidades específicas; Experiência (capital humano); Relações sociais dentro e fora do grupo (capital social) e conhecimento (capital cognitivo).

Acesso a novas tecnologias, acesso a crédito e financiamento

No contexto de um grupo recém estabelecido, em que os participantes não possuem um histórico de atuação conjunta, será necessário um maior empenho dos indivíduos na busca por tais recursos.

Estágio de Desenvolvimento das Capacidades

Tais melhoras são derivadas de vários fatores:

- *aprender-fazendo*;
- A experiência individual do trabalhador;
- O gerenciamento das relações de trabalho;
- Coordenação de tarefas gerenciamento de operações;
- Investimento de capital e pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura.

Estágio de Maturidade

Ocorre quando há uma permanência na execução de uma determinada capacidade.

Transformação e Evolução das capacidades

EVENTOS (internos ou externos)

- Identificar os eventos, pedir pra que o empresário cite ou que identifique entre as lista de eventos do setor.

IMPACTO NAS CAPACIDADES

- Identificar os Rs AMEAÇAS/OPORTUNIDADES