

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**Daniel Machado Reis**

**FATOR X: UMA ANÁLISE DOS FATORES DE  
CRESCIMENTO DE DUAS INDÚSTRIAS DO SETOR PLÁSTICO  
DO RS**

Porto Alegre

2016

**Daniel Machado Reis**

**FATOR X: UMA ANÁLISE DOS FATORES DE  
CRESCIMENTO DE DUAS INDÚSTRIAS DO SETOR PLÁSTICO  
DO RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Generali da Costa

**Porto Alegre  
2016**

*“Quanto mais eu vivo menos acredito em iluminações súbitas, que não venham acompanhadas por trabalho sério. Menos eu creio nas súbitas paixões e mais eu creio na eficiência do trabalho modesto, lento, molecular e definitivo. Quanto mais eu vivo, menos acredito nas revoluções sociais, improvisadas e maravilhosas, com ou sem armas e ditadores, e mais eu acredito na eficiência do trabalho modesto, lento, molecular e definitivo.”*

Oliver Williamson

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

Quadro 1 – Evolução da teorias da firma.....	15
Quadro 2 – Definições de ativos específicos .....	41
Quadro 3 – Variáveis de desempenho da firma .....	45
Quadro 4 – Fatores que influenciam crescimento .....	50
Quadro 5 – Quadro das capacidades da empresa A .....	61
Quadro 6 - Quadro de desempenho da empresa A .....	64
Quadro 7 - Quadro de Ativos Específicos da empresa A .....	65
Quadro 8 - Quadro das capacidades da empresa B .....	68
Quadro 9 - Quadro de desempenho da empresa B .....	70
Quadro 10 - Quadro de Ativos Específicos da empresa B .....	71
Quadro 11 - Comparação das trajetórias de crescimento dos casos.....	73
Quadro 12 - Comparação das capacidades das firmas.....	74
Quadro 13 - Comparação das lideranças.....	75
Quadro 14 - Comparação dos desempenhos das firmas.....	76
Quadro 15 - Comparação dos ativos específicos.....	77

### FIGURAS

Figura 1 – As capacidades essenciais como geradoras de ativos específicos	18
Figura 2 – As capacidades, ativos específicos e o desempenho da firma .....	20
Figura 3 – Firma e Crescimento de Longo Prazo .....	52
Figura 4 – Modelo de Crescimento de Longo Prazo .....	79

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>2. MERCADO ESTUDADO</b> .....	<b>11</b>
2.1 SETOR PLÁSTICO .....	11
2.2 EMPRESAS ESTUDADAS .....	12
2.2.1 Empresa A .....	13
2.2.2 Empresa B .....	14
<b>3. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
3.1 A FIRMA .....	14
3.2 CAPACIDADES, ATIVOS ESPECÍFICOS E DESEMPENHO DA FIRMA... 19	
3.2.1 Capacidade Tecnológica .....	20
3.2.2 Capacidade Transacional .....	31
3.2.3 Ativos Específicos .....	41
3.2.4 Desempenho da Firma.....	44
3.3 CRESCIMENTO DA FIRMA .....	47
3.3.1 Crescimento Organizacional, Tamanho da Firma e Valor Econômico	47
3.3.2 Fenômeno Crescimento e seus Determinantes.....	49
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	53
4.2 PRESSUPOSTOS .....	54
4.3 COLETA DE DADOS .....	55
4.4 SELEÇÃO DOS CASOS .....	56

4.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS .....	56
<b>5. ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>58</b>
5.1 ANÁLISE DOS DADOS .....	59
5.1.1 Empresa A.....	59
5.1.2 Empresa B .....	67
5.2 COMPARAÇÃO DOS CASOS .....	74
5.2.1 História de Crescimento .....	74
5.2.2 Capacidades da Firma, Liderança e Desempenho .....	75
5.2.3 Ativos Específicos .....	78
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
6.1 PRESSUPOSTOS .....	79
6.2 APRENDIZADOS E LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	81
<b>REFERENCIAL .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>89</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Por que as firmas existem e como algumas firmas superam as suas concorrentes são duas questões fundamentais dentro do campo da economia das organizações (BARNEY; HESTERLY, 1999, HOLMSTROM; ROBERTS, 1998). As diferentes abordagens que foram emergindo na literatura específica, como resposta a essas perguntas, permitiram conhecer alguns dos distintos aspectos que esse complexo agente econômico possui (limites, processo de geração de valor, organização interna, oportunismo, a racionalidade limitada, etc.).

Essas abordagens também ajudaram na compreensão de alguns traços importantes da sua natureza. Nesse intuito, a firma já foi definida como: uma função de produção (MARSHAL, 1898); uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985); um conjunto de recursos produtivos (PENROSE, 1955, BARNEY, 1991); um leque de relações de troca (DYES; SINGH, 1998); ou mesmo como um conjunto de rotinas de adaptação (NELSON; WINTER; 1982; DOSI, 1988), entre outras definições.

O que se observa nessa literatura pode ser resumido em dois aspectos: um está relacionado com as *limitações que apresenta cada uma das abordagens da firma*; e outro tem a ver com as *características centrais da firma para ela crescer*.

A respeito do primeiro aspecto, tem se observado que, mesmo sendo importantes todas essas contribuições teóricas, estas negligenciam uma ou outra das dimensões centrais da firma. As abordagens clássica, neoclássica, baseada nos recursos, neo-shumpeteriana e a baseada no conhecimento estudam a firma através de sua organização interna, visando melhor alocar os seus recursos, no intuito de apresentar uma oferta inovadora que se alinhe com as necessidades do mercado. No entanto, estas abordagens descuidam os custos em que a firma incorre quando vende os seus produtos no mercado. Por outro lado, abordagens como a da firma transacional e a da firma relacional colocam atenção nos custos de ir ao mercado (compra e venda) e na forma com que esta se relaciona com agentes externos para trazer, para dentro das

suas fronteiras, ativos que ela ainda não possua. Contudo, estas últimas descuidam a forma como a firma se organiza internamente para apresentar ao mercado a sua oferta inovadora. Vale dizer que existe uma espécie de complementaridade entre as diferentes teorias da firma. Portanto, temas que não são levados em conta, por força da abordagem de uma das teorias da firma, acabam sendo melhor considerados por outra.

No que tange ao segundo aspecto, aquele referido às características centrais da firma para ela crescer, nota-se que, mesmo existindo múltiplas abordagens para estudar a firma, esta continua mantendo algumas características centrais que são padrões em todas as abordagens. De forma genérica, a abordagem padrão descreve a firma como um agente econômico que “faz” e que “vende” produtos capazes de preencher uma lacuna de mercado. Ou seja, o que faz uma firma crescer mais do que a concorrente é sua eficiência em fazer e vender produtos. Contudo, com o aumento da complexidade do mercado (como conseqüência do incremento da informação, da mudança nos hábitos do consumidor, da facilidade do transporte, etc.) e do aumento da complexidade técnico-produtiva (como conseqüência dos avanços tecnológicos aplicados à produção, os quais acontecem dentro da firma), o mercado tornou-se mais competitivo e volátil, sendo essas duas características insuficientes e abrangentes para explicar o fenômeno de crescimento da firma.

A intenção deste trabalho, a partir destas considerações, foi de analisar a trajetória de crescimento de duas indústrias do mesmo setor, para entender o que as levou a terem um crescimento diferente apesar de estarem no mesmo mercado e possuírem os mesmos produtos. O conceito de crescimento utilizado foi o de Penrose (1955) que compreende o crescimento qualitativo e quantitativo, dando ênfase para o aumento na lucratividade e na participação no mercado e pelos diferenciais de produtividade setorial.

Salienta-se que para este estudo foi utilizado o conceito de relações de necessidade (baseadas em condições necessárias, mas não suficientes). Embora tenham menor poder preditivo que as relações causais (baseadas em condições necessárias e suficientes), as relações de necessidade parecem melhor descrever a realidade complexa das relações envolvidas em processos organizacionais (MOHR, 1982). Essas relações estão associadas ao que Mohr



(1982, p. 9) denomina teoria de processo, a qual “apresenta uma série de ocorrências em seqüência ao longo do tempo de forma a explicar como algum fenômeno acontece”. Embora dotadas de poder preditivo limitado, tais relações abrem espaço para a prescrição, que é de grande utilidade para a prática da gestão de empresas.

Em outras palavras, este trabalho tem como propósito identificar, analisar e comparar os fatores que influenciaram o crescimento de duas indústrias do mesmo setor. Foram escolhidas, como base para a pesquisa, duas indústrias de médio porte do setor plástico do Estado do Rio Grande do Sul. Elas foram escolhidas em função das características de suas atividades econômicas serem iguais; delas possuírem a intenção de crescer; por elas terem seu ano de fundação similar; e - mesmo com todas essas condições parecidas - uma ter crescido mais que a outra. Assim, o estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: **quais foram os fatores que influenciaram duas empresas do mesmo setor, com características similares, a crescerem de uma maneira diferente?**

Para tal, inicialmente foi caracterizado o setor plástico do Rio Grande do Sul e apresentado as empresas estudadas com o objetivo de contextualizar a questão de pesquisa. A seguir foi feita uma revisão histórica das diferentes perspectivas sobre o que é a firma e qual a sua natureza história. Após, são apresentados as abordagens sobre o crescimento e quais são as variáveis que o influenciam para posteriormente apresentar o modelo de análise e a interpretação dos resultados oriundos da aplicação dos questionários e visitas técnicas, encerrando o estudo com as conclusões e as sugestões para continuidade da pesquisa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A típica empresa gaúcha é uma prestadora de serviço industrial de médio ou pequeno porte. Por isso, é antes de tudo uma empresa operacional que, ao invés de focar em agregação de valor, joga sua atenção na eficiência e na rotina de produção e na garantia de qualidade (ZAWISLAK, 2012). Para elas, a ideia predominante de mudança está na aquisição de máquinas e

equipamentos (muitos deles, de “segunda mão”) e na adoção de novas técnicas de gestão. Essas, porém, muitas vezes acabam sendo aplicadas de forma limitada em função do perfil familiar de gestão, baseado na hierarquia personalista do dono. Vários estudos evidenciam que a competitividade da indústria gaúcha vem caindo nos últimos anos e muito disso pelo baixo índice de inovação das firmas gaúchas. (ZAWISLAK, 2012)

Com o objetivo de contribuir para que as indústrias gaúchas sejam mais eficientes, mais inovadoras e gerem mais riqueza para nosso estado é que este estudo se faz pertinente. Ele surge da necessidade de ajudar administradores e industriais na construção de empresas e uma sociedade melhor, com a intenção de servir como inspiração para tais pessoas buscarem desenvolver suas empresas e organizações rumo ao futuro.

Para a academia, a contribuição do trabalho esta relacionada com a sugestão para a unificação das teorias da firma e com a criação de um modelo futuro relacionado ao fenômeno de crescimento da firma e suas respectivas variáveis.

## 1.2 OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão do trabalho, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente estudo tem o objetivo de identificar, analisar e comparar os fatores que influenciaram o crescimento de duas indústrias do setor plástico do RS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos irão contribuir para que o objetivo geral seja atendido. São eles:

- Entender o contexto do setor plástico do RS;
- Estudar a trajetória de crescimento das duas empresas;

- Analisar os indicadores estratégicos e operacionais de cada empresa;
- Fazer uma comparação da série histórica de indicadores das duas empresas;
- Entender os fatores que levaram cada empresa a ter seu respectivo crescimento;
- Oferecer subsídios para os gestores compreenderem os fatores que influenciaram crescimento de suas respectivas firmas.

## **2. MERCADO ESTUDADO**

Nesta seção serão apresentadas as empresas selecionadas para o estudo de caso e o contexto na qual elas estão inseridas (setor plástico). Será relatado brevemente um pouco do histórico de cada empresa, sua estrutura e a sua área de atuação, o objetivo é contextualizar o objeto de estudo.

### **2.1 SETOR PLÁSTICO**

Segundo o Sindicato das Industrias de Plástico do Rio Grande do Sul (SINPLAST, 2008), o setor transformador do plástico no RS é composto por aproximadamente 900 empresas, responsáveis por cerca de 25 mil empregos diretos. Os principais pólos do segmento no Estado estão localizados na Região Metropolitana de Porto Alegre, com destaque para as indústrias de embalagens, na Região do Vale dos Sinos, focada na produção de componentes para calçados, e na Serra gaúcha, reconhecida como pólo de produção de componentes técnicos.

Das vendas realizadas, aproximadamente 65% ocorrem em operações dentro do Estado, 29% são para outros estados do país e 6% da produção é destinada para exportação. (SINPLAST, 2008). O estado apresenta uma produção bastante diversificada, produzindo desde componentes para calçados, passando por embalagens rígidas e flexíveis, utilidades domésticas, brinquedos, componentes técnicos, construção civil, agricultura e móveis.

Dados desde ano mostram que o faturamento do setor chegou em R\$ 3,5 bilhões no ano de 2015.

Segundo o SINDPLAST, existem alguns diferenciais competitivos para a indústria plástica gaúcha. O principal deles é o Pólo Petroquímico localizado em Triunfo. Além desse, temos o fato dos sindicatos patronais estarem unidos, trabalhando de forma coordenada para a viabilização de políticas públicas para o desenvolvimento do setor. Já na área educacional, o setor possui diversas escolas técnicas, além de um Centro Técnico Federal em Sapucaia do Sul e uma universidade em Canoas com curso específicos na área do Plástico.

Importante destacar também que o setor sempre teve um histórico de subsídios governamentais como o “RS: Uma Vocação Plástica” (1998). Além disso, atualmente conta com o Programa de Desenvolvimento da Indústria de Produtos Petroquímicos e Químicos do RS (PROPLAST) que dá incentivos fiscais em relação ao ICMS e já beneficiou mais de cem empresas do setor.

Segundo, Theyel (2000), este setor está experimentado nos últimos anos rápidas mudanças nas aplicações de seus produtos no mercado devido ao avanço dos materiais, gerando produtos para a indústria de semicondutores, automóveis e instrumentos médicos. A característica principal do setor, constituindo grande vantagem competitiva, é apontada como a capacidade de gerar diferenciação nos produtos, utilizando-se de geometria diferente e materiais diferente.

A alta competitividade e o rápido avanço tecnológico podem ser observados quando analisados os indicadores de desempenho da indústria plástica gaúcha, contudo, cabe salientar que esse desempenho é puxado por poucas empresas e que a média das indústrias plásticas do RS é caracterizada por pequenas empresas, produtoras de *commodities*.

## 2.2 EMPRESAS ANALISADAS

### 2.2.1 Empresa A

“*Para tudo existe uma embalagem*”, essa é uma das crenças da Empresa A. Fundada em 1990 e localizada na cidade de Guaporé, estado do Rio Grande do Sul, a Empresa A é uma empresa familiar de pequeno porte que

no de 2015 faturou 18 milhões. Atualmente conta com 84 funcionários e está no ranking das Pequenas e Médias Empresas (PME) que mais crescem no Brasil. (estudo realizado pela Consultoria Delloite em conjunto com a Revista Exame).

O foco da empresa está em produzir embalagens plásticas personalizadas. Atualmente ela atua em diversos ramos, entre os principais estão o de cosmético, farmacêutico, alimentício, de higiene e limpeza. Os recipientes são elaborados em prolipropileno e polietileno e variam conforme a necessidade do cliente e podem ser produzidos nos mais diferentes tamanhos e cores.

A Empresa A utiliza como processo de produção a injeção e extrusão por sopro. Ela oferece também serviços de serigrafia convencional e serigrafia UV, bem como colocação de rótulos termoencolhíveis (*sleeve*), fabricação de frascos em *Soft Touch* e design de produto e gráfico.

O objetivo da empresa é atender a necessidade de cada cliente de forma única e contribuir, com isso, para o seu crescimento e desempenho no mercado. Desde sua fundação a Empresa A busca desenvolver produtos junto com o cliente e oferecer a cada ano novos produtos com tendências internacionais. Ela possui a crença que "*Bem embalado, todo produto aparece*".

Nos últimos anos ela foi uma das empresas que mais cresceu no setor (15%/ano) e por isso foi escolhida como objeto de estudo para esta pesquisa.

### **2.2.2 Empresa B**

A Empresa B foi fundada em 1986 e é uma empresa familiar de pequeno porte especializada no mercado de filmes e embalagens plásticas. Localizada no Vale do Rio Parto, no interior do estado do Rio Grande do Sul, a empresa emprega 86 colaboradores e teve um faturamento de mais de R\$ 5 milhões no ano de 2015.

A empresa possui um portfólio com uma alta variedade de produtos, variando entre as matérias-primas de polipropileno (PP), polietileno tereftalato (PET) e polietileno de alta densidade (PEAD). A empresa só trabalha com

produtos do portfólio, não atende de forma personalizada. Seus principais produtos são frascos para leite, garrafas PET, sacos para silagem, filmagem encolhíveis e sacos de lixos

A empresa está estagnada com resultados parecidos a muitos anos, vem crescendo a média do setor, por esse motivo ela foi selecionada como objeto de estudo para a pesquisa, para poder entender o quais as razões que fazem ela estar estagnada e não conseguindo crescer mais que a média do setor.

### **3. REVISÃO TEÓRICA**

#### **3.1 A FIRMA**

As firmas são os agentes econômicos responsáveis pela produção de bens e de serviços que são negociados, transacionados e consumidos no mercado. Os estudos da firma e do porque ela tem vantagem sobre sua concorrente, ao longo do século XX, motivaram o interesse constante de diferentes estudiosos.

As primeiras idéias sobre o assunto começaram com as discussões teóricas feitas por Smith (1883), Ricardo (1896) e Marx (1883), no âmbito do que (posteriormente) estabeleceu-se como o conceito de “firma clássica”. Posteriormente, os avanços formais sobre a natureza da firma datam do início do século XX e, desde então, diversas abordagens teóricas têm sido desenvolvidas no intuito de decifrar as suas características centrais e como ela se desenvolve, ou seja, encontrar uma espécie de “código genético da firma”.

Da revisão das diferentes teorias da firma, observou-se que todas elas visavam responder, principalmente, duas perguntas: O que é a firma? E por que algumas firmas superam/crescem mais que as suas concorrentes? Nesse sentido, as teorias da firma podem ser sintetizadas da seguinte forma:

Quadro 1 - Evolução da teoria da firma					
Teorias	Definição de Firma	Fonte Principal de Vantagem	Sub-fatores de vantagem	Críticas	Autores
Clássica	Agente especializado que produz valor e visa a troca	Valor	Divisão do Trabalho	Falta de rigor matemático	Smith (1896); Ricardo (1887); Marx (1867)
Neoclássica	Função de Produção	Produção/ Operação Eficaz	Preço	Impossibilidade de maximizar os lucros; Existência de assimetria de informação; Os gostos dos consumidores mudam;	Marshall (1898); Walras (1883);
Transacional	Estrutura de governança capaz de minimizar os custos de transação	Custos de Transação	Ativos Específicos;	A inovação já está dada	Coase (1937); Demsetz (1968); Williamson (1975, 1985);
Baseada em Recursos	Colecionadora de recursos produtivos	Combinação dos Recursos	Ter recursos difíceis de imitar; Core Competence;	A definição dos recursos é toda inclusiva; A teoria é estática;	Penrose (1959); Barney (1991); Grant (1991);
Neo-Schumpeteriana	Conjunto de rotinas de busca para adaptação	Rotinas de Inovação	Aprendizagem; Capacidade tecnológica;		Nelson e Winter (1982); Dose (1988); Nelson (2002);
Relacional	Leque de relações de troca de ativos	Relacionamento	Ativos relacionais; Cooperação e rede de agentes;	Como coordenar os relacionamentos	Dyer e Singh (1998); Gulati (2000);
Baseada no conhecimento	Instituição de conhecimento integrado	Conhecimento	Transferência de conhecimento; Capacidade de aprender;	Foco na aplicação do conhecimento	Grant (1996); Nickerson (2004);

Fonte: Adaptado pelo autor de TELLO-GAMARRA, 2014.

O aspecto mais importante encontrado nesta revisão é que todas estas teorias estão certas, porém, ao mesmo tempo, estão incompletas. Ou seja, por um lado algumas teorias analisam aspectos relacionados com a organização interna da firma, negligenciando a sua ida ao mercado, quando esta transaciona; e por outro lado, algumas teorias da firma focam-se na transação e nas relações que ela estabelece com o mercado, mas negligenciam a inovação e sua organização interna.

Para superar essas limitações identificadas na revisão das teorias da firma, o estudo fez uma síntese das principais características mencionadas pelos autores e as utilizou como forma de análise para o trabalho. Essas características são independentes do tempo, do tamanho, do desempenho, da localização, da propriedade ou até mesmo do tipo de gestão. De forma genérica, observou-se que a natureza da firma está na sua capacidade de se organizar para “fazer” e para “transacionar”. Dessa forma, os vetores centrais da firma utilizados no trabalho foram o vetor tecnológico e o vetor transacional de Tello Gamarra (2013).

O vetor tecnológico é oriundo de quatro abordagens, a visão clássica, a neoclássica, a baseada nos recursos e a neo-schumpeteriana. Estas quatro teorias da firma têm objetivado ampliar o entendimento a respeito daquela organização interna da firma, que lhe possibilite uma melhor alocação de recursos em prol de desenvolver novos produtos e produzir estes em escala comercial. Contudo, cabe destacar que estes novos produtos somente serão inovadores após a transação. É esta a única forma de legitimar a invenção, torná-la inovação e lhe conferir a este agente econômico a verdadeira condição de firma. Nesse sentido, mesmo que o vetor tecnológico seja decisivo para a sobrevivência da firma, no mercado, este precisa de um complemento, chamado aqui de vetor transacional.

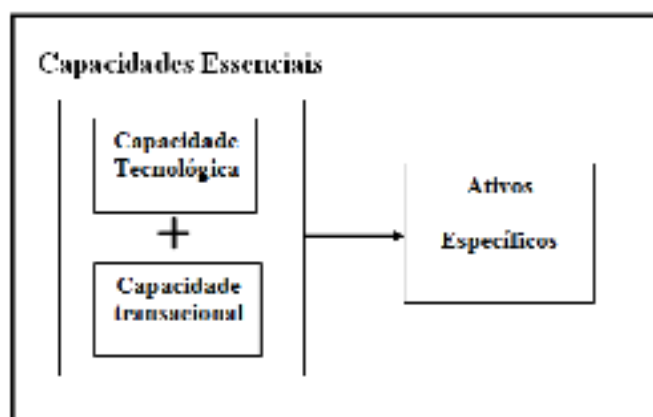
O vetor transacional esta baseado em duas visões de firma, a transacional e a relacional. A visão transacional parte dos pressupostos que o comportamento dos agentes econômicos é racionalmente limitado e oportunista, e que as transações podem ser melhor organizadas dentro dos limites da firma, desde que esta consiga arbitrar as ineficiências do mercado.



Desta forma, a firma que arbitre melhor essas ineficiências poderá internalizar mais transações e garantir a sua existência. Já a visão relacional dá ênfase na cooperação que a firma estabelece com outras firmas para garantir a sua permanência. Esta última visão diz que não é necessário possuir todos os ativos e recursos dentro dos limites da firma, pois estes podem ser “ativos e recursos relacionais”. Vale dizer, outra forma de ganhar vantagem no mercado é através dos relacionamentos que a firma estabelece com seus pares.

Neste trabalho, entende-se que estes dois vetores centrais podem ser estudados mediante duas capacidades da firma, uma tecnológica e a outra transacional. A capacidade tecnológica é a responsável por criar, adaptar e desenvolver novas tecnologias para que a firma possa se diferenciar dos seus concorrentes (LALL, 1992). Estas tecnologias permitem o desenvolvimento de novos produtos e a sua posterior fabricação em escala comercial (IAMMARINO; PADILLA-PÉREZ; VON TUNZELMANN, 2008). A capacidade transacional se refere à habilidade que tem a firma para se relacionar com o mercado e para reduzir os seus custos de transação (ZAWISLAK et al., 2012). Analisando toda e qualquer firma se observa que a mesma é formada tanto pela capacidade tecnológica, quanto pela capacidade transacional. É por meio destas capacidades que a firma consegue gerar os seus ativos específicos e ter um desempenho superior (ver a Figura 1). Portanto, o principal desafio das firmas é acumular estas duas capacidades; sem estas não será possível a geração de ativos específicos.

**Figura 1 - As capacidades essenciais como geradoras de ativos específicos**



fonte: TELLO-GAMARRA, 2014.

É importante destacar que existem dois tipos de ativos específicos, *ativos setoriais* e *ativos específicos da firma*. Os primeiros são os ativos próprios de cada setor de atividade.

Por exemplo, se uma firma quer entrar a competir no setor de exploração de petróleo em águas profundas, esta deveria trazer, dentro das suas fronteiras, plataformas equipadas com a tecnologia necessária para explorar o petróleo a mais de quatro mil metros abaixo do mar. Ou seja, a firma precisa de uma gama mínima de ativos setoriais para entrar neste setor. Sem esta quantidade mínima de ativos nenhuma firma poderá sequer entrar, e menos ainda competir.

No que tange aos ativos específicos da firma, estes são ativos idiossincráticos a cada uma. Tomando o mesmo exemplo, da exploração em águas profundas, algumas firmas podem ter entrado nesse setor, após o desenvolvimento das suas próprias plataformas de exploração de petróleo (ativos específicos setoriais), contudo, não é a única condição para o bom desempenho desta, pois cada firma identifica e desenvolve outro conjunto de ativos específicos para fazer melhor uso da plataforma de petróleo. Isto é, duas firmas podem entrar no mercado de petróleo, com as suas plataformas de exploração, mas ainda precisam de outros ativos para poder se diferenciar da concorrência.

Neste sentido, para poder entrar e competir em cada setor, a firma precisa identificar quais os ativos setoriais e quais os ativos específicos da firma no setor pretendido. A identificação e escolha destes dois tipos de ativos, somente, é possível quando a firma tem desenvolvido suas capacidades, neste caso a capacidade tecnológica e a capacidade transacional. Os ativos específicos desempenham um papel importante para o sucesso da firma, porém secundário, pois são as capacidades que selecionam os ativos em função de cada mercado.

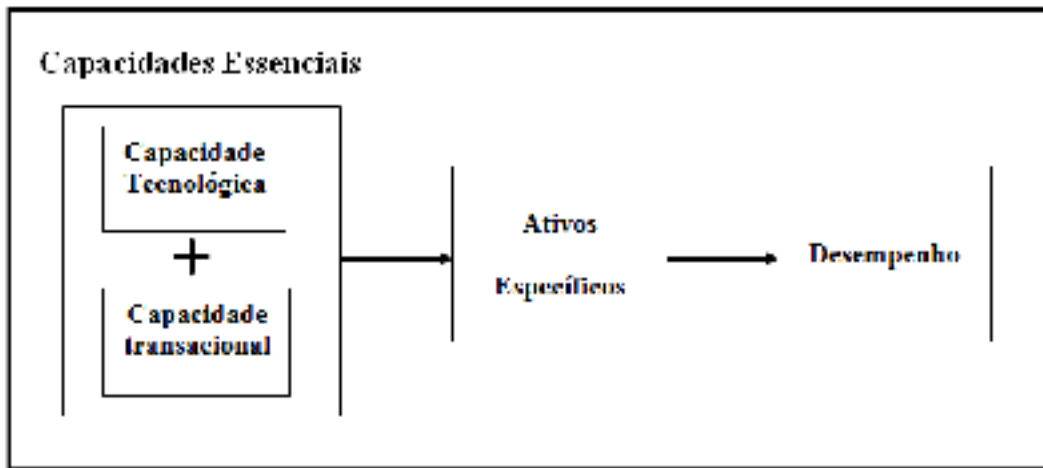
### 3.2 CAPACIDADES, ATIVOS ESPECÍFICOS E DESEMPENHO DA FIRMA

Como se observou no capítulo anterior, a natureza da firma é a de ser um agente tecnológico-transacional. Estes são os vetores centrais da firma, os mesmos que serão analisados por meio das capacidades tecnológica e transacional. Em maior ou menor medida, todas as firmas possuem estas duas capacidades. O que diferencia uma firma de outra não é a existência destas capacidades, porém a forma como estas são combinadas no intuito de gerar os ativos necessários para atuar em determinado mercado.

Os ativos são de dois tipos, ativos setoriais e ativos específicos da firma. Os ativos específicos setoriais já estão dados, tanto para mercados de alta intensidade tecnológica quanto para mercados de baixa intensidade tecnológica. O que vai determinar o desempenho de uma firma, em relação às suas concorrentes, será qual combinação entre as suas capacidades tecnológica e transacional a firma irá adotar, dentro das suas fronteiras, para poder arranjar uma gama de ativos específicos próprios de cada firma. São estes que, em última instância, lhe permitirão apresentar uma oferta inovadora, alinhada às demandas do consumidor.

Para aprofundar estes conceitos (capacidade tecnológica, capacidade transacional, ativos específicos e desempenho), o capítulo a seguir os analisará de forma individual. A dinâmica sobre esses construtos pode ser vista a Figura 2. Posteriormente, estes construtos serão integrados por meio de um modelo, o qual ajudará a responder a questão central deste estudo.

**Figura 2 - As capacidades essenciais, ativos específicos e o desempenho da firma**



fonte: TELLO -GAMARRA, 2014.

### 3.2.1 Capacidade Tecnológica

A literatura associada ao estudo da capacidade tecnológica pode ser classificada em três vertentes. A primeira é aquela que estuda a “capacidade tecnológica a nível agregado” (ARCHIBUGI; COCO, 2005). Neste tipo de trabalhos, o foco está em analisar as capacidades tecnológicas de um país ou de vários países, e qual possa ser a relação entre estas e o respectivo desenvolvimento econômico. A segunda vertente tem um enfoque misto, pois analisa a capacidade tecnológica em ambos os níveis, macroeconômico e microeconômico. Os trabalhos que seguem essa segunda linha (KIM, 1999; CASANUEVA, 2001; etc.) visam mapear diferentes características de capacidade tecnológica da firma e quais as implicações que estas têm com o desenvolvimento dos países. No que tange à terceira vertente, na qual se enquadra a presente trabalho, o foco central está no estudo da capacidade tecnológica para a firma. Ou seja, o estudo microeconômico da capacidade tecnológica. Estudos desta última vertente, fundamentalmente, focam seus esforços em pesquisar a relação que existe entre esta capacidade e o desempenho da firma.

A capacidade tecnológica da firma é a sua habilidade para utilizar recursos tecnológicos (patentes, engenheiros qualificados, estoque de conhecimento em forma de base de dados, unidades especializadas, licenças, etc.), combinar e recombinar componentes, ligações entre os componentes,

métodos, processos e técnicas, e também conceitos fundamentais que sustentem uma oferta inovadora (AFUAH, 2002).

Depois de uma revisão de diferentes trabalhos que analisam a capacidade tecnológica da firma (KATZ, 1984; DESAI, 1984; PAVITT, 1995; KIM, 1999; ACUR et al., 2010, HO; FANG; LIN, 2011; etc.) foram identificados cinco aspectos que caracterizam a discussão sobre este tema, sendo estes: (a) os processos de aprendizagem; (b) o foco estratégico; (c) a dificuldade de esta capacidade ser transferida; (d) o componente dinâmico desta capacidade; (e) e a ausência da discussão sobre ativos específicos e capacidades tecnológicas.

**(a) Os processos de aprendizagem**, segundo Figueiredo (2002), influenciam a capacidade tecnológica. Dentro da firma, estes processos podem se caracterizar por sua variedade, intensidade e funcionalidade (FIGUEREDO, 2002). Segundo este autor, a forma através da qual a firma coordena seus mecanismos e processos de aprendizagem ao longo do tempo cumprem um papel central na acumulação da capacidade tecnológica e, por sua vez, desta no desempenho da firma. Ele ressalta ainda que a capacidade tecnológica não pode ser vendida nem comprada, mas somente transferida. Para Kim (1997), esta transferência acontece de dois modos, um, formal, e outro, informal. Mecanismos formais de transferência tecnológica são os de aquisição de licenças e de patentes, bem como por meio das demais formas de cessão comercial de licenças de propriedade intelectual (KIM, 1997). Mecanismos informais incluem a revisão da literatura, os tours de observação, o uso de produtos de amostra, a mobilidade dos funcionários, etc. (KIM, 1997). Independentemente da forma que se possa utilizar para aumentar esta capacidade, reconhece-se que isto não acontece ao acaso, pois são necessários esforços propositais destinados a assimilar, adaptar e modificar tecnologias existentes e/ou ao desenvolvimento de novas tecnologias (MADANMOHAN; KUMAR; KUMAR, 2004);

**(b) O foco estratégico**, para Rush, Bessanti e Hobday (2007), é aquela característica da capacidade tecnológica que faz com que a firma escolha e utilize a tecnologia para obter vantagens frente aos concorrentes. Devido às

características existentes no ambiente competitivo, onde “existem crescentes níveis de competição na indústria, a capacidade tecnológica é cada vez mais vista como crucial para que as empresas mantenham a sua vantagem competitiva de longo prazo” (ACUR, et al. 2010, p. 916). De acordo com McEvily et al. (2004), firmas com capacidade tecnológica superior tendem a ser mais inovadoras e, desse modo, conseguem níveis de desempenho mais altos;

**(c) A dificuldade de transferência desta capacidade** é outro traço típico, pois a capacidade tecnológica, assim como qualquer capacidade, não é diretamente comercializável, ao menos não em sua totalidade. Segundo Teece, Pisano e Schuen (1997) e Winter (2000), as capacidades deveriam ser estabelecidas, e não necessariamente compradas. Segundo estes autores, não existe algo que possa ser chamado de “mercado de capacidades”. As mesmas são intangíveis e baseadas na interação, razões pelas quais é difícil que estas sejam compradas, imitadas ou duplicadas (NELSON, 1991; COOMBS; BIERLY; 2006; ACUR et al.; 2010). Como já apresentado (na alínea (a), acima), estas podem ser desenvolvidas mediante os processos de transferência e de aprendizagem, mas não diretamente transacionadas. Como consequência, desenvolver uma capacidade tecnológica requer investimento de tempo e de recursos (HO; FANG; LIN, 2011) para estabelecer uma estrutura capaz de criar, desenvolver e manter essa capacidade;

**(d) O componente dinâmico desta capacidade** é o fator encarregado de conduzir a mudança técnica dentro da firma. Em um ambiente onde os gostos e as preferências dos consumidores mudam constantemente, as firmas precisam de um repertório de habilidades e rotinas que sempre lhes garanta uma adaptação suficientemente ágil. É necessário que estas habilidades e rotinas estejam sintonizadas com os movimentos do ambiente competitivo e, quando possível, prever aos mesmos, com novos conceitos, soluções, processos, produtos e serviços. Ou seja, a firma deve ter todas as condições necessárias para mudar as suas capacidades, habilidades e conhecimentos tecnológicos, sempre que esta for a medida mais conveniente, dadas as

variações do ambiente onde está inserida. Quando isto acontece, se diz que uma firma tem capacidade tecnológica;

**(e) A ausência da discussão sobre ativos específicos e capacidade tecnológica da firma** é um tema latente na literatura referente à capacidade tecnológica. Esta posição parte do pressuposto de que a “capacidade tecnológica” não é um elemento isolado, mas que é composta por um pacote de habilidades, conhecimentos, destrezas e rotinas tecnológicas que a firma desenvolve, na tentativa de se diferenciar frente à concorrência. No entanto, não basta apenas que a firma tenha uma boa capacidade tecnológica. Antes disto, é preciso que a firma também tenha ativos específicos que lhe ajudem a conseguir e, posteriormente, garantir a vantagem auferida. Uma firma com uma capacidade tecnológica bastante desenvolvida, porém sem qualquer ativo específico, seria incapaz de levar a cabo qualquer atividade de maneira eficiente. De modo análogo, uma firma com um vasto repertório de ativos específicos, mas sem o desenvolvimento de qualquer capacidade tecnológica, estaria impossibilitada de se diferenciar frente à sua concorrência no mercado. Resumindo, o ativo específico é a “ferramenta” que a firma utiliza para alcançar seus objetivos. Dos diferentes conceitos relativos à capacidade tecnológica da firma existentes na literatura (como os expostos por KATZ, 1984; NELSON, 1991; PAVITT, 1995; ACUR et al., 2010, etc.), a presente pesquisa está alinhada com a visão de (IAMMARINO; PADILLA-PÉREZ; VON TUNZELMANN, 2008). Para estes últimos autores, a capacidade tecnológica é um construto formado por duas dimensões, que são responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos (e serviços) e por garantir a produção destes da forma mais eficiente possível. Segundo estes autores, a capacidade tecnológica tem duas dimensões, que são: a primeira, centrada no desenvolvimento e a segunda, centrada na produção. Igualmente, no presente trabalho, a capacidade tecnológica será definida como um repertório de habilidades, processos, experiências, destrezas, conhecimentos e rotinas que a firma utiliza para desenvolver novos produtos e produzi-los em escala comercial. Aqui ela também será descrita como possuindo duas dimensões, uma centrada no desenvolvimento e a outra centrada na produção. A seguir,

serão apresentadas as dimensões e as variáveis da capacidade tecnológica. Tanto as dimensões quanto as variáveis comporão a base através da qual será construído o instrumento de pesquisa.

### *3.2.1.1 Capacidade Tecnológica: Centrada no desenvolvimento*

A dimensão inicial da capacidade tecnológica é aquela centrada em propor novas soluções para o consumidor, também conhecidas como novos bens (e serviços). Para concretizar o desenvolvimento destes novos produtos, as firmas utilizam tanto o conhecimento previamente acumulado quanto o conhecimento apropriado de diversas fontes externas. Tomando como base diferentes trabalhos (ROBERTSON, 1967; TUSHMAN; NADLER, 1986; HEGARTY; HOFFMAN, 1990; WINTER, 1991; GUPTA; HUERGO, 2006), foi identificado que a dimensão da capacidade tecnológica centrada no desenvolvimento está formada por diferentes variáveis, as quais demonstram uma sequencia natural de atividades de desenvolvimento, começando pelo monitoramento tecnológico e terminando com a formalização do processo. Estas variáveis são:

**a. Monitoramento tecnológico.** Um elemento-chave para que uma firma comece a estabelecer diferenças consistentes em relação à sua concorrência é a tecnologia. Firms detentoras de tecnologia superior estarão melhor preparadas para assumir a liderança do mercado. Firms líderes de seus respectivos setores são capazes de monitorar uma gama mais vasta de opções tecnológicas, identificando e escolhendo rapidamente o recurso tecnológico mais apropriado e que melhor se ajuste às suas necessidades presentes (RUSH; BESSANT; HOBDA, 2007). Estes recursos tecnológicos podem vir de mecanismos como: conselho de gestão da tecnologia; avaliação de perspectivas de mudança tecnológica; avaliação de alternativas tecnológicas; entre outros (HUERGO, 2006);

**b. Assimilação da tecnologia.** Uma vez que a firma organize as suas atividades de monitoramento tecnológico, para identificar alternativas



tecnológicas já existentes e as perspectivas tecnológicas, esta firma precisa, ainda, trazer essas tecnologias para dentro das suas fronteiras. Esta atividade é chamada de assimilação da tecnologia, a qual pode acontecer por aquisição ou por aprendizagem. Segundo Wong, Shaw e Sher (1998), não importa como as tecnologias são adquiridas – seja por meio de licenciamento, de contratação de projetos externos, de joint ventures, de investimentos diretos, ou de outras formas de colaboração – o importante é que a assimilação eficaz de tecnologias seja a chave para alcançar o sucesso da firma. Para obter bons resultados (de ajustes e de viabilidade), a assimilação tecnológica envolve um intensivo planejamento e um gerenciamento dessas atividades (WONG; SHAW; SHER, 1998);

**c. Aprendizagem tecnológica.** A firma é um repositório de conhecimento (WINTER, 1991). Portanto, firmas que desejem ser competitivas e estar na fronteira tecnológica também necessitam, antes, adquirir conhecimento para acumular suas próprias capacidades (FIGUEIREDO, 2002). Esta acumulação é o resultado do engajamento da firma em processos de aprendizagem tecnológica (FIGUEIREDO, 2002). Aprendizagem, como forma importante para a construção de capacidades tecnológicas, envolve uma análise dos projetos de tecnologia e os processos da firma, a fim de aprender tanto a partir de seus sucessos quanto de seus fracassos (RUSH; BESSANT; HOBDA, 2007);

**d. Estratégia de P&D.** Fatores gerenciais são um significativo diferenciador entre as diferentes equipes de desenvolvimento de produto (RAGATZ et al., 1997). Segundo Cooper e Kleinschmidt (1995), para que o processo de desenvolvimento de produto tenha bons resultados, é necessário o compromisso da “alta administração”. Em outras palavras, pode ser dito que um dos fatores críticos para o sucesso das inovações de produto é o apoio da alta gerência (MENSCH, 1985; HEGARTY; HOFFMAN, 1990);

**e. Despesas em P&D.** A produção de inovações combina vários inputs em proporções variáveis, sendo que as despesas em P&D representam o

investimento mais importante para a produção do conhecimento (HUERGO, 2006). Para medir estas despesas, estudos empíricos têm usado tanto a quantidade total de despesas em P&D (que é uma boa medida da amplitude da atividade de P&D), quanto a quantidade total de despesas, divididas pelo total de vendas ou de empregados (que é mais um indicador estratégico da importância relativa de P&D em relação a outras áreas) (COOMBS; BIERLY, 2006);

**f. Equipes de P&D multidisciplinares.** “A inovação é um empreendimento complexo e incerto que muda ao longo do tempo e requer estreita colaboração entre P&D, marketing, vendas e produção” (TUSHMAN; NADLER, 1986; p. 78). Nessa mesma linha, Gupta, Brockhoff e Weisenfeld (1992) argumentam que o processo de desenvolvimento de produtos é uma tarefa multidisciplinar que requer o trabalho coordenado de empregados de diferentes áreas funcionais, organizados em equipes ou em grupos de projetos (GUPTA; BROCKHOFF; WEISENFELD, 1992). Estas equipes geralmente são formadas por funcionários dos departamentos de P&D, marketing e manufatura (GUPTA; BROCKHOFF; WEISENFELD, 1992). Firms que dedicam esforços para estruturar melhores equipes multidisciplinares também melhoram a comunicação entre os seus integrantes. Estes se encontram mais vezes, são mais rápidos e tomam decisões mais eficientes (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995). Estas equipes têm provado que são mais rápidas, melhores e mais baratas ao longo do processo de desenvolvimento de produtos (RAGATZ et al., 1997);

**g. Cooperação em P&D.** Mesmo que a firma possua um departamento de P&D com rotinas previamente estruturadas, ela será incapaz de dominar todo o conhecimento necessário para sempre realizar inovações bem sucedidas. A razão para esta afirmação baseia-se nas limitações naturais que todo e qualquer agente econômico tem para trazer para dentro das suas fronteiras “a totalidade” do conhecimento existente em seu respectivo setor de atuação. E este é o motivo pelo qual as firmas cooperam em P&D. Segundo Huergo (2006), as diferentes formas em que a firma pode cooperar em P&D

são a cooperação vertical (isto é, com clientes e/ou fornecedores), a cooperação horizontal (com competidores), e/ou a cooperação institucional (com institutos públicos de pesquisa);

***h. Formalização do processo de inovação.*** Além de ser um empreendimento complexo e incerto (TUSHMAN; NADLER, 1986; p. 78), “a inovação tem sido definida como um processo pelo qual uma nova ideia, comportamento, ou coisa é concebida e posta em realidade” (ROBERTSON, 1967; p. 19). E justamente porque a inovação é um processo, que ela requer um conjunto de atividades sistematizadas, de forma a facilitar a sua emergência. Para este processo, diferentes modelos de inovação foram desenvolvidos, ao longo das décadas mais recentes (ROTHWELL, 1994). Segundo Christiansen e Varnes (2012), muitos estudiosos consideram que o uso de abordagens estruturadas para o desenvolvimento de novos produtos são ferramentas muito significativas para uma inovação de produto bem sucedida. Estas abordagens formais e suas regras, que também são chamadas de tecnologia gerencial, são reconhecidas como parte das melhores práticas para o desenvolvimento de novos produtos (GRIFFIN, 1997; DAVILA, 2000). A função de desenvolver novos produtos é o primeiro passo que a firma dá para atender as necessidades do consumidor. Entretanto, isto não garante que o produto chegue ao mercado de forma competitiva, razão pela qual a dimensão da capacidade tecnológica centrada na produção desempenha um papel-chave.

### *3.2.1.2 Capacidade tecnológica: Centrada na produção*

Uma vez desenvolvido os produtos a firma requer produzir estes em escala comercial. Portanto, é por intermédio da capacidade tecnológica centrada na produção que a firma consegue produzir sob determinados padrões de qualidade, rapidez, flexibilidade e menor preço. Tomando como base diferentes pesquisas (BECHTE, 1988; DUCHESSI; SCHANINGER; HOBBS, 1989; WILLIAMS, 2000; ZHANG; MCKAY, 2003;), e mantendo uma lógica sequencial, as variáveis desta dimensão são as seguintes:

**a. Planejamento da produção.** A competição faz com que as firmas busquem novos métodos para melhorar os seus processos produtivos (DUCHESSI; SCHANINGER; HOBBS, 1989). Um método para melhorar o desempenho destes processos pode ser a implementação do Manufacturing Resource Planning (MRP II), uma tecnologia originada a partir do Material Requirements Planning (MRP) (DUCHESSI; SCHANINGER; HOBBS, 1989). O requerimento do planejamento lida com a organização dos elementos (pedidos, ordens de produção, estoque, etc.) necessários para gerenciar a produção, além da programação do fornecimento interno e externo;

**b. Controle da manufatura.** O aumento da variedade dos produtos, o encurtamento (ou diminuição) dos ciclos de vida e a diminuição dos lotes de fabricação, etc., demandam alta flexibilidade das plantas de produção e, conseqüentemente, um necessário controle dos processos de manufatura (BECHTE, 1988). “O controle da manufatura está preocupado com o que é feito, onde, quando e porquê, ao longo do processo da manufatura” (MCKAY, 2003, p. 411). Com o passar do tempo, foram desenvolvidos diferentes métodos e práticas para um eficiente controle dos inventários, para uma melhor utilização dos recursos e para garantir a entrega do produto final ao consumidor, os mesmos que têm sido complementados com métodos de controle e modelagem suportados por uma elegante e sofisticada matemática (MCKAY, 2003);

**c. Flexibilidade do processo.** O planejamento da produção é fundamental para que a firma possa garantir um fluxo de produção adequado. Por outro lado, deve ser considerado que nem sempre a demanda é adequadamente previsível, e também que as firmas precisam ter a flexibilidade necessária para, o tempo todo, lidar com essas mudanças. Assim, a flexibilidade de manufatura é frequentemente vista como uma habilidade estratégica que permite à firma atender, de maneira mais efetiva, às demandas do mercado (MALHOTRA; MACKELPRANG, 2012). Segundo D’Souza e Williams (2000, p. 580), esta flexibilidade “é a habilidade de ajustar-se e

acomodar-se às mudanças/rupturas no processo de fabricação, tais como quebra de máquinas, mudanças no cronograma de produção ou da programação do trabalho”. A flexibilidade se acomoda à variabilidade da demanda e/ou do próprio ritmo de fabricação de uma variedade de tipos de produtos;

**d. Flexibilidade de volume.** Mesmo em ambientes de negócios que apresentem baixos níveis de incerteza, os picos na demanda são uma constante. Picos temporários poderiam acontecer por qualquer variabilidade de volume de demanda ou pela antecipação nas datas de entrega (COUSENS; SZWEJCZEWSKI; SWEENEY, 2009). Zhang, Vonderembse e Lim (2003) definem a flexibilidade de volume como a habilidade da firma para operar em lotes variados de produção e/ou em diferentes níveis de eficiência de produção, desde que estes sejam economicamente viáveis. Para D’Souza e Williams (2000), enquanto a flexibilidade de volume é principalmente motivada por fatores externos à firma, a flexibilidade do processo geralmente tem sua origem em fatores internos à própria firma;

**e. Redução dos custos de produção.** Os custos de produção se referem à soma de todos os custos diretos e indiretos que estão envolvidos no processo de produção. Os baixos custos de produção influenciam positivamente o desempenho das firmas, tanto das antigas quanto das jovens (TERJESENA; PATELB; COVINA, 2011). Esta relação positiva entre a redução de custos e o desempenho da firma também pode explicar porque estas reduções são tão atraentes como forma de produzir, a curto prazo, melhoras no desempenho da firma (WITHE, 1996). Quando analisada a relação entre os custos e a qualidade, pode ser identificado que melhoras na qualidade do produto pode também reduzir os custos da firma (WITHE, 1996). Segundo Ward et al. (1998), as variáveis relativas aos custos do processo de manufatura incluem os custos diretos de produção, de produtividade, da capacidade instalada e da redução de inventários;<sup>7</sup>

**f. Automação dos processos.** Tradicionalmente, a principal motivação para a automação dos processos estava na necessidade de reduzir os custos de mão de obra (CHAKRAVARTY, 1987). Contudo, também foi identificado que os benefícios da automação se estendem muito além da simples redução no custo da mão de obra, sendo aqui destacados alguns dentre eles: a habilidade para lidar com a complexidade dos sistemas intrincados; controle e coordenação simultânea de subsistemas; redução de inventários em processo; consistência da qualidade; redução do custo e do tempo de setup; redução no lead time da produção e aumento da segurança (CHAKRAVARTY, 1987);

**g. Qualidade do produto.** “Refere-se a todos os aspetos físicos do processo e do produto ou do serviço entregue” (CORBETT; WASSENHOVE, 1993, p. 109). A qualidade do produto e do serviço tem uma consistente relação positiva com o desempenho da firma (CAPON; FARLEY; HOENIG, 1990). Ao estudar os fatores de sucesso da manufatura, Roth e Miller (1992) classificaram as firmas em função do seu desempenho, como sendo: fracas, intermediárias e “superestrelas”. Destas, as firmas classificadas dentro do grupo de superestrelas tinham a maior qualidade do produto. O trabalho aqui proposto ressalta que a capacidade tecnológica é fundamental, sendo, contudo, insuficiente para garantir o processo de inovação (PATEL; PAVITT, 1997; ADLER; SHENHAR, 1990; CHRISTENSEN, et al. 1995), pois esta capacidade precisa ser complementada com outra capacidade essencial, chamada nesta tese de: capacidade transacional.

### **3.2.2 Capacidade Transacional**

A capacidade complementar à capacidade tecnológica é a capacidade transacional. Esta última é voltada à manutenção da rotina de mudança – característica chave de toda e qualquer capacidade – transacional. A capacidade transacional está voltada à manutenção dos vínculos com o mercado e à minimização dos custos de transação e é tão importante quanto a capacidade para desenvolver novos produtos e para fabricá-los em escala

comercial. Ou seja, é fundamental que a firma tenha capacidade tecnológica suficiente para gerar novos produtos e serviços. Por outro lado, estes somente serão realmente inovações depois de concretizada a transação. Portanto, quando o objetivo for o de melhor compreender a firma, não deveria ser negligenciada a dimensão transacional, pois esta é que garante o “verdadeiro” status de firma. Em relação aos custos de transação (o “vetor transacional”), alguns estudiosos salientaram que esta abordagem tem sido fundamental para entender aspectos sobre a natureza da firma. No entanto, esta ainda precisa ser complementada com a abordagem vinda das capacidades (MADHOK, 1996; HODGSON, 1998).

Segundo Langlois e Foss (1999, p. 202):

[...] nos últimos anos, assistimos ao surgimento de uma perspectiva – aqui chamada genericamente de “perceptiva das capacidades” – que é muito mais consistente com o lado da produção da firma e representa a natureza da produção de uma forma que é potencialmente complementar à abordagem dos custos de transação.

Para Hodgson (1998, p. 181), “o que é requerido, no futuro, é o desenvolvimento de um programa de pesquisa no qual as duas abordagens sejam avaliadas e testadas conjuntamente. Uma abordagem híbrida poderia resultar usando versões compatíveis de ambas as abordagens”.

Sobre a possibilidade de ter uma nova abordagem que combine a perspectiva transacional e a perspectiva das capacidades, Williamson (1999, p. 1087) visionariamente, ressaltou que “deve ser projetada uma rigorosa pesquisa futura sobre essas duas perspectivas, individualmente e em combinação”. Em outras palavras, isto equivale a dizer que aquela abordagem híbrida, que identifique alguns aspectos compatíveis (HODGSON, 1998) entre as capacidades e as transações, ainda é um assunto pendente.

Vários foram os esforços direcionados a integrar, de alguma forma, essas duas áreas (TEECE, 1986; ARGYRES, 1996; MADHOK, 1996; WILLIAMSON, 1999; NOGUEIRA; BATAGLIA, 2012). Estes esforços têm procurado: a) ressaltar que as duas abordagens visam responder às mesmas perguntas a respeito da existência, das fronteiras e da organização interna da firma (LANGLOIS; FOSS, 1999); b) explicar que a aprendizagem

organizacional e a transmissão cultural poderiam ampliar a resposta sobre a existência da firma (HODGSON, 1998); c) reconhecer que tanto a perspectiva de governança quanto a perspectiva de contratos são construções de racionalidade limitada e sustento organizacional e, portanto, ambas compartilham uma base comum, e ainda, que estudos em conjunto são um campo de pesquisa promissor (WILLIAMSON, 1999); d) entender como a governança influencia a habilidade para gerar rendas através de ativos como conhecimento e capacidades (DYER; SINGH, 1998); e, por fim, e) destacar que os dois campos de estudo estão entrelaçados (JACOBIDES; WINTER, 2005).

Como se observa ao longo desta tese, por um lado, os estudiosos da capacidade tecnológica (PATEL; PAVITT, 1997; ADLER; SHENHAR, 1990; CHRISTENSEN, et al. 1995) defendem que esta não é suficiente para entender os motivos pelos quais algumas firmas têm desempenho superior frente às suas concorrentes. Por outro lado, existe a necessidade de encontrar pontos de convergência entre a governança e as capacidades, e este é um tema de crescente interesse por parte dos pesquisadores da economia dos custos de transação.

Estes dois achados apoiam a hipótese de que existe uma capacidade complementar à capacidade tecnológica, a qual teria sido negligenciada até o presente. Esta capacidade é aqui chamada de capacidade transacional. Parte desta capacidade localiza-se no que foi denominado de *complementary assets* (TEECE, 1986), *organizational assets*, *external assets* (ADLER; SHENHAR, 1990) e *enabling processes* (CHIESA; COUGHLAN; VOSS, 1998), entretanto a sua definição ainda está em construção.

Para efeitos da presente tese, a capacidade transacional será definida como um repertório de habilidades, processos, experiências, destrezas, conhecimentos e rotinas que a firma utiliza para minimizar os seus custos de transação.

Acredita-se que a capacidade transacional seja uma das capacidades essenciais da firma. Dito de outra forma, desenvolver uma capacidade tecnológica que lhe permita desenvolver produtos e serviços inovadores auxilia as firmas a obter vantagens em relação às suas concorrentes. Entretanto, esta capacidade deve ser complementada com o que aqui se chama de capacidade



transacional. Se existem duas firmas com capacidade tecnológica desenvolvida em “níveis equivalentes”, que fabricam produtos finais similares, e cujo custo de produção é aproximadamente o mesmo, qual das firmas seria a melhor sucedida? Uma resposta para esta pergunta poderia ser: “será aquela firma que conseguir minimizar os seus custos de transação”. Para isto, a capacidade transacional se apresenta como uma alternativa a ser explorada. Mesmo que diferentes esforços já tenham sido feitos para a construção deste conceito, após ter sido feita a revisão da literatura, podem ser comentados alguns dos achados iniciais.

Primeiro, percebeu-se que muitos dos trabalhos que mais avançaram no estudo desta capacidade foram limitados a apenas afirmar que é importante que os estudos sobre as capacidades da firma tenham diversos elementos em comum com os da Economia dos Custos de Transação, mesmo que, no entanto, não tenham conseguido definir o conceito de “capacidade transacional”.

Em segundo lugar, os trabalhos que mais avançaram na direção de uma definição do que venha a ser a capacidade transacional negligenciaram a abrangência da mesma, pois acredita-se que esta capacidade abranja a análise das estruturas de governança e o processo de aprendizagem de contratos, mas que também abranja a ida da firma ao mercado, tanto para comprar insumos dos fornecedores quanto para vender os produtos desenvolvidos pela capacidade tecnológica.

E, em terceiro lugar, dentre as pesquisas realizadas a respeito da capacidade tecnológica e de sua relação com o desempenho da firma, muitas delas deixaram de mencionar a existência de uma capacidade que consiga levar ao mercado os produtos e serviços criados pela capacidade tecnológica. Outras pesquisas, que mencionam a capacidade tecnológica juntamente com outras capacidades (GUAN; MA, 2003; YAM et al., 2011), têm se limitado a mencionar capacidades como as de marketing e de orientação de mercado, deixando de lado aspectos relacionados com a transação e com outros aspectos vinculados com o fornecedor.

Depois de realizada uma revisão na literatura, alinhada ao estabelecimento do construto aqui proposto, foram considerados os seguintes

aspectos teóricos: a capacidade de marketing (KOTABE; SRINIVASAN; AULAKH, 2002; SOUITARIS, 2002; ORTEGA, 2010); a orientação para o mercado (NAVER; SLATER, 1990; LUKAS; FERREL, 2000; MADANMOHAN; KUMAR; KUMAR, 2004); a capacidade de relacionamento com os fornecedores (CANNON; HOMBURG, 2001); e a capacidade de realizar contratos (WILLIAMSON, 1985; 1996; 2002; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; WANG, 2002; LIU et al., 2009).

Visto que a firma vai ao mercado para comprar inputs para o seu processo produtivo e para vender os produtos terminados, propõe-se aqui que a capacidade transacional está focada em duas diferentes dimensões, uma no marketing e a outra na compra e venda. Isto é, estabelece-se que a capacidade transacional, por um lado, está centrada no marketing e, por outro, centrada na compra e na venda. Estas orientações decorrem de a firma, além de dedicar esforços que lhe possibilitem entender o mercado (fornecedores, concorrência e consumidores) e se relacionar com ele, também deve manter um avançado nível de coordenação com os fornecedores e consumidores, no momento de realizar a transação. A dimensão marketing é a base transacional que permite à firma se relacionar com o mercado – antes e depois – da transação. A dimensão compra e venda é fundamentalmente o ato transacional. Na seção abaixo, serão aprofundadas as duas dimensões da capacidade transacional, além de apresentar diferentes variáveis para a sua mensuração.

### *3.2.2.1 Capacidade Transacional: Centrada no Marketing*

Todas as firmas, para que possam existir, precisam se relacionar como o mercado, pois é neste que são realizadas as suas transações. Portanto, a primeira dimensão da capacidade transacional é aquela centrada no marketing. Esta dimensão é diferente do conceito conhecido como orientação para o mercado e da própria capacidade de marketing, pois ambas dedicam maior ênfase ao cliente, à coordenação interna da firma e à concorrência, enquanto negligenciam o lado dos fornecedores.

Deste modo, a dimensão centrada no marketing abrange tanto as atividades orientadas para cliente quando aquelas orientadas para o fornecedor, visto que são nestes dois lados extremos do processo produtivo que acontecem as transações da firma. A seguir, são apresentadas as diferentes variáveis desta dimensão.

**a. Comunicação com o fornecedor.** Uma comunicação mais eficiente com os fornecedores dará lugar a uma transferência de conhecimento produtivo (KOTABE; MARTIN; DOMOTO, 2003). Segundo Prahinski e Benton (2004), para que possa levar a bons resultados, a comunicação com os fornecedores deve ir além de uma simples comunicação, avançando para uma comunicação colaborativa. Para estes mesmo autores, a comunicação colaborativa influencia positivamente no relacionamento com o fornecedor, o que influencia o compromisso e a cooperação da firma compradora;

**b. Relacionamento com os fornecedores.** A pesar de as firmas compradoras se comunicarem com os seus fornecedores no momento da compra, esse é somente um dos aspectos significativos da relação. Outro aspecto importante, e que vai além do econômico, é o do relacionamento com os fornecedores. Quando bem gerenciado, ele traz diferentes benefícios para a firma. Dröge et al. (2003) constataram que a diminuição no tempo total no desenvolvimento de novos produtos e o relacionamento com os fornecedores estão positivamente relacionados. Igualmente, Kotabe, Martin e Domoto (2003) argumentaram que, devido ao intensivo envolvimento dos fornecedores durante o desenvolvimento do produto, os fabricantes (que são compradores destes últimos) poderiam reduzir seu ciclo de desenvolvimento de produto, diminuir os custos dos seus insumos e aumentar a qualidade dos produtos finais. O estabelecimento de parcerias em prazos mais longos com os fornecedores pode permitir a geração de valor para as firmas compradoras (KOTABE; MARTIN; DOMOTO, 2003);

**c. Monitoramento das necessidades do consumidor.** As firmas podem desenvolver produtos baseadas na sua própria liderança tecnológica e

assumir que esses marcarão futuras tendências de consumo. Essa é uma leitura correta. No entanto, ela também é muito ariscada, pois o ambiente de negócios é competitivo e os consumidores são imprevisíveis nas suas preferências, o que faz com que poucas firmas consigam ser bem sucedidas, ao adotarem esta suposição inicial. Para diminuir esse risco, muitas firmas optam por orientar seus recursos no entendimento das necessidades do consumidor. Uma firma orientada ao consumidor consegue compreender os diferentes tipos de consumidores com intenção de criar produtos valiosos para estes, e de forma contínua (LEVITT,1980). As firmas criam valor para os consumidores unicamente de duas formas: ou incrementado os benefícios para os estes ou diminuído o preço do produto oferecido (NAVER; SLATER, 1990);

**d. Comunicação com o cliente.** Quando os programas de comunicação das firmas são projetados, estes devem considerar os clientes como parceiros (WERNERFELT, 1996). Considerando assim os clientes, estes deveriam ser vistos não somente como uma fonte de recursos, mas como agentes econômicos com os quais a firma pode estabelecer um trabalho conjunto. Para Wernerfelt (1996), a discussão a respeito da comunicação com os clientes deveria começar considerando os seguintes pontos: redução nos custos de aquisição de informações para o cliente; reuniões presenciais, quando seja necessário transmitir alguma informação importante para estes, e os clientes deveriam ser informados dos atributos mais importantes do produto, com simplicidade na informação a ser comunicada. Para esse mesmo autor, firmas que optem por uma comunicação mais eficiente e eficaz com seus clientes poderiam maximizar seus lucros no longo prazo;

**e. Relacionamento com o cliente.** Entender como gerenciar os relacionamentos com os clientes de forma eficaz tem se tornado um importante assunto, tanto para acadêmicos quando para as firmas, enquanto praticantes destes relacionamentos (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). A implementação de processos de gerenciamento dos relacionamentos com os clientes está positivamente associada com um melhor desempenho da firma (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). A esse mesmo respeito, Verhoef (2003)

detectou que os programas de lealdade e de compromisso afetivo influenciam positivamente tanto a retenção dos clientes quanto a participação das compras que cada cliente faz;

**f. Coordenação interfuncional.** Muitas vezes acredita-se que o valor que a firma cria para o cliente está mais relacionado com o departamento de marketing. No entanto, este valor é gerado em todos os departamentos da empresa. Desta forma, para melhor orientar os esforços de geração de valor para o cliente, a firma deve manter uma coordenação interfuncional entre seus diferentes departamentos (NARVER; SLATER, 1990);

**g. Monitoramento da concorrência.** É vital que qualquer firma gerencie eficazmente os diferentes aspectos relacionados com os fornecedores e que conheça as necessidades destes últimos. A primeira atividade possibilita comprar os melhores insumos a menores custos. Já a segunda atividade permite que a firma desenvolva os produtos que o consumidor precisa. Ainda que essas atividades sejam fundamentais, elas devem ser complementadas com outra, a do monitoramento da concorrência. Assim sendo, firmas que descuidem de uma permanente vigilância das atividades da concorrência podem ser mais vulneráveis às ações competitivas destas últimas. Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o competidor está relacionada com o entendimento dos seus pontos fracos e fortes, além das capacidades que a concorrência apresenta, tanto no curto quanto no longo prazo.

#### **3.2.2.2 Capacidade transacional: Centrada na compra e venda**

Uma vez que a firma tem estabelecido diferentes rotinas para monitorar o mercado e para se relacionar com ele, o passo seguinte se relaciona com aspectos que ajudam a concretizar a compra e venda, além daqueles relacionados com a entrega e com a qualidade dos produtos vendidos. Esta dimensão da capacidade transacional é chamada de centrada na compra e na venda. As variáveis da mesma são apresentadas nos itens a seguir.

**a. Negociação com os fornecedores.** O trabalho rotineiro das firmas implica um conjunto transações com o mercado, tanto para comprar dos fornecedores quanto para vender aos clientes. Concretizar todas estas transações é o resultado de negociações previamente realizadas. Portanto, quando o objetivo é diminuir os custos de transação, a negociação desempenha um papel-chave. O poder de negociação é definido como a habilidade que uma das partes negociantes tem para influenciar os termos e condições de um contrato (ou contratos posteriores) em seu próprio favor (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999). Para o caso específico das transações com os fornecedores, as firmas com maior poder de negociação estarão em vantagem frente aos seus concorrentes;

**b. Contratos com os fornecedores.** Segundo Aoki, Gustafsson e Williamson (1989), a firma é definida como uma rede de contratos. Portanto, para garantir a sua existência, ela necessita organizar um conjunto de contratos (com fornecedores e clientes) ao menor custo possível. Contratos com fornecedores é são a formalização dos acordos de compra e a sua necessidade se torna ainda maior quando existe maior incerteza de mercado e os ativos negociados por ela são muito específicos. Por exemplo, se uma firma está comprando equipamentos muito específicos de um novo fornecedor, a possibilidade de exigir um contrato com cláusulas de salvaguarda é maior do que seria se o fornecedor destes equipamentos fosse conhecido há um tempo mais longo, i.e., se fosse confiável;

**c. Qualidade do insumo fornecido.** Atualmente, mais do que propriamente uma opção, a qualidade dos produtos que a firma oferece aos seus clientes é um requisito para se manter no mercado. Está é resultado de medidas que as firmas programem ao longo do seu processo produtivo. Contudo, a qualidade não se limita aos processos de manufatura. Ela também depende do cuidado que a firma tenha para comprar insumos de qualidade. Em uma pesquisa de firmas industriais suecas, realizada por Olhager e Selldin (2004), foi constatado que a qualidade é o mais importante dentre os diferentes

e importantes aspetos considerados pelas firmas compradoras, no momento de selecionar um fornecedor;

**d. *Negociação com os clientes.*** Da mesma forma que a firma negocia com os seus fornecedores para diminuir os seus custos de transação, ela também deve negociar com seus clientes. Assim, ao mesmo tempo em que as firmas dedicam esforços para negociar com seus fornecedores, estas devem de fazê-lo com os seus clientes. O poder de negociação que as firmas possuem impacta na diminuição dos seus custos de transação e na sua estrutura de governança (BOSSE; ALVAREZ, 2010). Firms com maior poder de negociação estarão em melhor posição para competir e superar as suas concorrentes;

**e. *Contratos com os clientes.*** A existência dos contratos é um instrumento legal utilizado pelas firmas como salvaguarda dos atos transacionais. Estes acontecem tanto na compra de insumos quando na venda dos produtos terminados. Assim, além de se preocupar com o estabelecimento de contratos com os fornecedores, as firmas identificam que esta prática também deve estar presente quando vendem seus produtos. É consenso que existem muitas transações que são realizadas sem a presença do contrato. No entanto, a utilização deste instrumento ajuda a diminuir a incerteza que existe nas transações com os consumidores, conhecidas comumente como venda;

**f. *Confiabilidade da distribuição.*** De um modo geral, determinados atributos dos fornecedores serão mais importantes do que outros, no momento em que as firmas compradoras selecionam um fornecedor (DEMSETZ, 1978). Os atributos que as firmas compradoras seguem são geralmente orientados por aspetos econômicos, entre eles: habilidade de distribuição; qualidade; preço; serviços de reparo; conhecimentos técnicos; e desempenho passado (DEMSETZ, 1978). Em uma pesquisa realizada por Verma e Pullman (1998), foi identificado que, mesmo que a qualidade do insumo empregado seja um fator muito importante, as firmas compradoras atribuem maior importância à confiabilidade do fornecedor no processo da entrega;

**g. Pós-venda.** Entregar produtos de qualidade, no prazo combinado e conforme as necessidades dos consumidores são fatores fundamentais para a agregação de valor para a firma. Contudo, o círculo da geração de valor não termina quando um produto vendido é entregue; este continua após a venda. Desta forma, faz-se necessário que as firmas planejem sua estrutura organizacional de modo a organizar seus serviços de assistência técnica e de pós-venda. Além de solucionar problemas eventuais que resultem de uma má utilização dos produtos ou até mesmo dos próprios defeitos de fábrica, este tipo de serviços servirá, por exemplo, para melhorar o relacionamento com o cliente e para fidelizá-lo à marca, ao mesmo tempo em que são coletadas informações que possam ajudar a melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos.

### **3.2.3 Ativos Específicos**

O estudo dos ativos específicos tem sido feito a partir de duas perspectivas, uma originada da economia dos custos de transação e, a outra, dos estudos da administração estratégica. A primeira perspectiva (a qual se dedica, de forma mais aprofundada, ao estudo dos ativos específicos) tipifica os ativos específicos como um dos três atributos presentes em todas as transações que a firma realiza, tanto para comprar as matérias-primas (e outros inputs) necessárias quanto para vender os produtos já terminados (WILLIAMSON, 1983; 1985).

Um ativo específico “refere-se ao grau em que um ativo pode ser transferido para usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrifício do seu valor produtivo” (WILLIAMSON, 1988, p. 70). Para Anderson (1985, p. 238), estes ativos “[...] são adaptados a um determinado usuário (transação) e, portanto, são valiosos apenas em uma estreita faixa de usos alternativos”. No quadro a seguir são apresentadas definições destes ativos, segundo diferentes autores.



Quadro 2 - Definições de ativos específicos	
Autores	Definições
Anderson (1985, p. 238)	“[...] são adaptados a um determinado usuário (transação) e, por tanto, são valiosos apenas em uma estreita faixa de usos alternativos”.
Williamson (1988, p. 70)	“Refere-se ao grau em que um ativo pode ser transferido para usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrifício do valor produtivo”.
John e Weitz (1988, p. 337)	“[...] são esses investimentos em ativos físicos e/ou humanos que têm valor de resgate muito limitado fora da troca de foco”.
Deegan (1997, p. 2-3)	“[...] são investimentos que geram retornos (retornos específicos), que estão condicionados à existência de uma coalisão particular. Há a noção de dependência. Um investimento é específico para uma determinada firma ou coalisão se a sua implantação atual gera um retorno maior do que poderia ser obtido em outro lugares. Isto é, seu uso atual é o uso mais eficiente”.
Barney e Hesterly (1999, p. 113)	“[...] são investimentos que são muito mais valiosos em uma transação particular, quando em comparação com seu uso em qualquer outra transação. Quanto maior a diferença de valor entre este primeiro investimento de melhor uso (na atual transação) e o segundo melhor uso (em alguma outra transação), mais específico será o investimento.
Murray e Kotabe (1999, p. 795)	Refere-se aos investimentos realizados em recursos específicos (não transacionáveis).
Lyons (1995, p. 432)	O grau para o qual o valor de um investimento está ligado ao comércio contínuo entre um par de comerciantes em particular.
Morill e Morill (2003, p. 494)	“é aquele que é necessário para ajudar uma determinada transação, mas não é rapidamente transferível ou útil para qualquer outra transação.
Brow e Potoski (2005, p. 335)	“[...] são investimentos (específicos) que se utilizam para a produção de um produto/serviço, mas são de adaptação muito difícil para a produção de outros produtos/serviços.”
Lamminmaki (2005, p. 516)	“[...] refere-se à medida em que os investimentos em ativos (humanos ou físicos) são específicos para uma relação comercial particular.”

fonte: TELLO-GAMARRA, 2014.

Dentro desta primeira perspectiva, e seguindo a descrição apresentada nos trabalhos iniciados por Williamson (1983; 1985) e complementados posteriormente por outros pesquisadores (ANDERSON, 1985; JOHN; WEITZ, 1988; DEEGAN, 1997; MURRAY; KOTABE, 1999; LYONS, 1995; BROW; POTOSKI, 2005; LAMMINMAKI; 2005), os ativos específicos são de seis tipos,

sendo estes: (a) físicos; (b) de sítio; (c) dedicados; (d) de marca; (e) temporal; e (f) humanos.

A segunda perspectiva analisa os ativos específicos como sendo parte de um conceito maior, conhecido como o dos ativos estratégicos. Ativos estratégicos são definidos como um conjunto de capacidades e recursos específicos que, por serem escassos, difíceis de imitar e de comercializar, conferem vantagem competitiva à firma (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Estes ativos estratégicos abrangem um grande leque de opções, entre elas as capacidades, os conhecimentos, as experiências, as habilidades, os relacionamentos com os fornecedores e com os clientes, a marca, a tecnologia, a informação, as plantas industriais, a maquinaria, os laboratórios, etc.

Ainda que estas duas perspectivas tenham ajudado a ampliar o conhecimento que se tem da firma, algumas lacunas teóricas ainda precisam ser preenchidas, dando especial destaque a três delas. A primeira se relaciona com a ausência de discussão entre os ativos específicos e as capacidades da firma. Na literatura, foi observada uma vasta quantidade de trabalhos estudando tanto as capacidades da firma quando os ativos específicos. Contudo, são escassos os trabalhos que pesquisam simultaneamente estes dois itens.

A segunda lacuna aponta para a necessidade de identificar qual seria o antecedente e qual o conseqüente, entre as capacidades e os ativos específicos. Ou seja, são as capacidades que geram os ativos específicos? Ou são os ativos específicos que geram as capacidades? Pesquisas que comecem a esclarecer esta relação seriam um avanço dentro dos estudos sobre a natureza da firma.

A terceira lacuna refere-se à existência de características-chave nos ativos específicos, as quais estão atreladas a cada capacidade da firma. Portanto, firmas em setores de alta intensidade tecnológica serão possuidoras de ativos específicos com “especificidades tecnológicas” desse setor. Dentro dessa mesma lógica de firma, as que operam em setores de baixa intensidade tecnológica serão possuidoras de ativos específicos com maiores “especificidades transacionais”. E esta não é uma questão trivial. Por exemplo, firmas que operam em setores de alta intensidade tecnológica serão

possuidoras de ativos específicos que lhe permitam desenvolver novos produtos e operacionaliza-los em escala comercial; mas também deverão possuir ativos específicos que ajudem a firma comprar insumos e posteriormente vender os produtos finais. Desta forma, mesmo que todos estes ativos sejam específicos, os primeiros são os mais tecnológicos, enquanto os segundos são os mais transacionais.

Segundo Williamson (1985; 2002; 2010), estes ativos específicos são de seis tipos: físicos; de sítio; dedicados; de marca; temporais; e humanos. Ativos físicos são investimentos em equipamento especializado, maquinaria, linhas de montagem, etc.; ativos de sítio se referem a instalações que têm uma proximidade geográfica estratégica para economizar custos de transporte ou de inventários; ativos específicos dedicados são investimentos orientados, de forma exclusiva, ao atendimento de alguma transação; ativos de marca têm a ver com investimentos em reputação e imagem da firma; ativos temporais são investimentos feitos para satisfazer uma demanda dentro de um prazo estabelecido; ativos humanos referem-se aos investimentos em mão de obra qualificada.

### **3.2.4 Desempenho da Firma**

Explicar qual a origem do desempenho superior entre firmas é um assunto de extrema importância, tanto a partir de uma percepção teórica quanto empírica, no campo da administração estratégica (HAWAWINI, SUBRAMANIAN; VERDIN; 2003). Respostas para esta questão seguiram, principalmente, duas abordagens amplamente aceitas, discutidas abaixo.

A primeira abordagem vem dos trabalhos da organização industrial, iniciados por Bain (1951; 1954; 1968). Este autor argumenta que o desempenho superior das firmas depende, fundamentalmente, da estrutura do mercado no qual estas se encontram inseridas. De acordo com esta lógica, firmas operam dentro de um espectro “contínuo de estruturas de mercado” que vai desde a competição perfeita (zero concentração) até o monopólio (concentração total).

Quando for alcançado o nível mais alto de concentração, o bom desempenho (sobretudo o financeiro) será uma consequência natural. A sistematização desta discussão foi realizada por Bain (1951; 1954), no que atualmente é conhecido como paradigma “estrutura-conduta desempenho”. A segunda abordagem sobre a origem do desempenho da firma é aquela elaborada nos estudos sobre os recursos e as capacidades. No começo, o sucesso da firma foi explicado por uma grande gama de recursos (PENROSE, 1955; SELZINCK, 1957; BECKER, 1962; WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1991; etc.). Entre eles, foram citados os recursos físicos e os recursos humanos. Contudo, esta explicação foi apresentada compartilhando espaço teórico com o da abordagem apresentada nas pesquisas que foram feitas sobre as capacidades da firma.

Em um amplo estudo, conduzido por Capon, Farley e Hoenig (1990) sobre as fontes do desempenho superior das firmas, estes autores afirmam que tanto a abordagem da organização industrial quanto a abordagem dos recursos e a das capacidades são as fontes de explicação deste melhor desempenho.

No presente trabalho, acredita-se que essas duas posturas respondam pela performance da empresa. Contudo, pela característica teórica da proposta, o desempenho será estudado como função dos recursos (ativos específicos) e das capacidades da firma (tecnológica e transacional). No que se refere às medidas do desempenho, Venkatraman e Ramanujam (1986) as classificam em três tipos de variáveis: financeiros; operacionais; e organizacionais. Para estes autores, as variáveis de desempenho financeiro refletem o cumprimento dos objetivos econômicos da firma (e.g., variáveis de retorno sobre investimento, crescimento de vendas, retorno em vendas). Os variáveis operacionais são medidas centradas em variáveis não financeiras relacionadas com as diferentes atividades-chave da empresa (e.g., introdução de novos produtos, eficiência de marketing, qualidade do produto, market-share, eficiência tecnológica); e as variáveis de eficiência organizacional são de natureza múltipla e conflitante, também respondendo por diferentes demandas que os stakeholders impõem às firmas.

Ainda que estudos considerando os três tipos de variáveis (financeiras; operacionais; e organizacionais) representem importantes contribuições para medir qual o impacto das capacidades da firma no seu desempenho, também se pode observar que a maioria dos trabalhos que focam seus esforços em analisar as capacidades tecnológica e de marketing das firmas e sua relação com o seu desempenho (e.g., CHIESA; COUGHLAN; VOSS, 1996; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009; ACUR et al., 2010; HUANG, 2011) o fazem com base nos dois primeiros tipos de variáveis, as financeiras e as operacionais. Por considerar que tal opção reflete os resultados das firmas de forma mais direta, a presente pesquisa também optou pelo emprego destes dois tipos de variáveis.

Para isto, serão utilizadas as variáveis já testadas em trabalhos que pesquisaram a relação entre as capacidades tecnológicas, de marketing, e de orientação ao mercado com o desempenho da firma.

No Quadro 3 são apresentados as variáveis de desempenho, os mesmos que foram utilizados para medir o impacto das capacidades da firma. Como se pode observar, as variáveis como vendas, lucros, medidas contábeis e financeiras utilizadas em diferentes trabalhos fazem parte do elenco das medidas financeiras adotadas (CHIESA; COUGHLAN; VOSS, 1996; ACUR et al., 2010; HUANG, 2011). Já as variáveis como inovação de produto, participação de mercado, número de patentes, número de referências científicas, inovação em processos e aquisição de novos clientes, todos estes representam medidas de desempenho operacional utilizadas por outros trabalhos (CHIESA; COUGHLAN; VOSS, 1996; SCHOENECKER; SWANSON, 2002; LUKAS; FERREL, 2000; HUANG, 2011).

Quadro 3 - Variáveis de desempenho da firma	
Autores	Variáveis
Chiesa (1996), Schoenecker e Swanson (2002), Morgan, Vorhies e Mason (2009) e Acur et al. (2010).	1. Vendas.
Chiesa (1996) e Morgan, Vorhies e Mason (2009).	2. Participação de mercado.
Calatone, Cavusgil e Zhao (2002) e Huang (2011).	3. Lucros.

Lukas e Ferrel (2000) e Acur et al. (2010).	4. Inovação em produto (introdução de novos produtos).
Schoenecker e Swanson (2002) e Huang (2011),	5. Número de patentes.
Schoenecker e Swanson (2002).	6. Número de referências científicas das patentes da firma.
Calatone, Cavusgil e Zhao (2002), Schoenecker e Swanson (2002), Cooms e Bierly (2006), e Morgan, Vorhies e Mason (2009).	7. Medidas contábeis e financeiras.
Prajolo e Ahmed (2006).	8. Inovação no processo.
Morgan, Vorhies e Mason (2009).	9. Aquisição de novos clientes.

fonte: TELLO -GAMARRA, 2014.

O modelo proposto nesta tese identifica o desempenho da firma e se dedica à análise da combinação entre as capacidades centrais (a tecnológica e a transacional) que a firma consegue desenvolver. Quando a firma consegue desenvolver essas capacidades, ela conseguirá arranjar os ativos específicos necessários para atuar em cada mercado. Este tipo de análise apresenta uma forma indireta para se saber quais firmas serão melhor sucedidas, a partir de uma análise da especificidade dos seus ativos.

Utilizando-se uma metáfora, defende-se que firmas com ativos específicos, porém sem capacidades desenvolvidas, seriam como soldados com armas e em um campo de batalha, mas sem treino. Nessa mesma linha, uma firma com capacidades desenvolvidas, mas sem ativos específicos, seria o mesmo que um soldado treinado, porém sem armamento nos mesmos campos de batalha. Em ambos os casos, o desempenho da firma estaria seriamente comprometido.

A integração entre a capacidade tecnológica, a capacidade transacional, os ativos específicos e o desempenho da firma será apresentada no modelo a seguir na qual compreende também o fenômeno de crescimento da firma e suas variáveis. As relações entre os diferentes construtos do modelo formarão o modelo de análise do presente estudo.

### 3.3 CRESCIMENTO DA FIRMA

#### **3.3.1 Crescimento Organizacional, Tamanho da Firma e Valor Econômico**

Mais que um desempenho superior temporário, o objetivo deste estudo é identificar fatores que fizeram uma firma ter uma trajetória de crescimento de longo prazo mais efetiva que a outra empresa de comparação.

Visto a natureza tecnológico-transacional das firmas e sua relação com os ativos específicos para um desempenho superior comparado com a concorrência é importante discutir de qual crescimento este estudo esta tratando, como este crescimento se manifesta e quais são as variáveis que o influencia.

Crescimento, tamanho e valor são conceitos diferentes, mas não podem ser dissociados no que diz respeito à gestão e à tomada de decisões organizacionais. Nesta sessão, é apresentado esses diferentes conceitos com a intenção de uni-los ao modelo de análise desta pesquisa.

O tamanho da firma é um constructo que pode ser operacionalizado de diversas formas: pelo valor das vendas da firma, pelo valor dos seus ativos (ou passivos) contábeis, pela quantidade de empregados, pelo valor do seu valor de mercado, entre outras. O valor de mercado (i.e., quantidade de ações multiplicada pelo preço de mercado) também é frequentemente usado como proxy para tamanho (e.g., Fama & French, 1992). Entretanto, para os propósitos deste estudo, usar valor de mercado, como ficará claro, não seria apropriado já que o objeto de estudo são empresas de médio porte e de capital fechado.

O valor de mercado de uma determinada firma de capital aberto e listada em bolsa de valores representa a expectativa dos investidores (acionistas) sobre a sua geração futura de caixa. Assumindo que o mercado seja eficiente, o preço da ação deve refletir todas as informações que afetem esse fluxo futuro de caixa. Dessa forma, o valor de mercado de Modigliani, 1961. Como resultado, a relação entre o valor de mercado sobre o valor contábil de uma firma (Market-to-book ratio) representa o seu nível de oportunidades de

crescimento. Quanto maior esse indicador, maiores seriam as oportunidades de crescimento.

O valor econômico pode ser visto como uma manifestação do processo de crescimento dado o tamanho corrente da firma. Assim, o tamanho é um estado momentâneo que representa a dimensão de uma determinada firma. Evidentemente, os valores de mercado em diferentes momentos são comparáveis e suas diferenças vistas como resultado de um crescimento do respectivo valor. Entretanto a comparação entre o valor de mercado e o valor contábil oferece-nos uma melhor perspectiva a respeito do potencial de crescimento de uma firma, particularmente, quando o seu indicador é comparado com o de seus pares dentro de um mesmo setor econômico.

Portanto, ao contrário do tamanho, o crescimento é um processo e não um estado. Dentro do espírito de Penrose (1959), o tamanho é um subproduto do processo de crescimento.

### **3.3.2 Fenômeno Crescimento e seus Determinantes**

Como bem observam Seifert e Vizeu (2015), o crescimento é um fenômeno complexo e deveria ser analisado como tal. Uma questão importante, em primeiro lugar, diz respeito à perspectiva de crescimento que se quer analisar. Como define Penrose (1959), o crescimento pode ter um caráter quantitativo ou qualitativo (i.e., melhoria em qualidade). As duas perspectivas não se sobrepõem e tampouco são excludentes. Porém também não são necessariamente complementares, isto é, o crescimento quantitativo não pressupõe crescimento qualitativo e vice-versa. A compreensão dessa complexidade pode trazer contribuições relevantes do ponto de vista teórico e gerencial e é por isso que ela será mais aprofundada nessa sessão.

A teoria do crescimento da firma é uma das linhas de investigação que tem surgido como objeto de estudo um tanto interdisciplinar. Os trabalhos sobre o crescimento das firmas surgiram na década de 50 do século XX, proveniente das diferentes correntes do pensamento econômico, que buscavam explicar, em termos gerais, o que influenciava o crescimento das mesmas. Kaleki (1945), no contexto da economia industrial e da teoria gerencial, explicou que o



comportamento das firmas poderia ser influenciado por fatores como os financeiros e de demanda, capital para expansão, mercados, produção, custos unitários, assim como, de efeitos proporcionais (RABETINO & CAPELLERAS, 2005, p. 14).

O empresário (empreendedor) é um importante elemento de análise dentro do estudo do crescimento da firma, por ele ter uma série de atributos capazes de influenciar no comportamento dos outros, despertando a tolerância, autoconfiança, perseverança, independência, relacionamento, risco e criatividade. Schumpeter (1982) descreve a figura do empresário como sendo o centro do processo produtivo, inovador, capaz de pôr em marcha uma nova combinação de recursos produtivos, criador de novos produtos, novas formas de organização e novos mercados que são as funções diferenciadoras das decisões em atividades de rotinas. Ele atua em razão da competência como ação básica do empresário, o que significa investir suas habilidades em vantagens e domínio competitivo.

O empresário schumpeteriano age em função da concorrência, não em termos de concorrência de Preço, mas sim, a concorrência que traz consigo “O aparecimento de novos produtos, novas técnicas, novas fontes de fornecimento, novos tipos de organização, ou seja, a concorrência representada por uma vantagem decisiva de custo ou da qualidade” (SCHUMPETER, 1982, p. 122).

Para Keynes (1883 – 1946), os termos empresa e empresário eram utilizados indistintamente, porém, o empresário estava dotado de uma capacidade intuitiva em aproveitar as oportunidades de negócios. Essa intuição o levava a comportar-se como *animal spirits* que reflete os impulsos registrados pelos protagonistas da economia de mercados. No marco da teoria keynesiana, o principal motivo que orienta as decisões empresariais é a necessidade de obtenção de benefícios.

Na abordagem do conhecimento empresarial como parte integrante deste trabalho, PENROSE (1956) salienta que esse conhecimento é o que determina os limites na capacidade de gestão e na capacidade de aproveitamento pleno dos serviços que se podem oferecer, mas os recursos tangíveis necessários aos negócios se adquirem no mercado. Já o

conhecimento necessário para o controle, gestão e crescimento são gerados no interior da empresa e, portanto, estabelece a velocidade de crescimento, ressaltando a importância do empresário como recurso chave da firma. Essa visão reforça que é pela aprendizagem que se melhoram as habilidades e conseqüentemente geram determinados conhecimentos.

Frank Knight (1885 – 1972) entendeu que diante da incerteza da firma, na medida em que evolui, simultaneamente a administração também o faz, sendo o empresário quem tem o papel fundamental de tomar as decisões diante dessa incerteza, e por outro lado, desenvolver as capacidades de decisão nos outros.

Alfred Marshall (1842–1924), reconhecendo a importância do conhecimento no processo de produção, afirma que o conhecimento é a mais potente máquina de produção e nos habilita a submeter a natureza a força-la para satisfazer nossas necessidades”. Desta forma, para Marshall, o recurso fundamental da empresa é o conhecimento que compreende o conhecimento técnico e o conhecimento tácito dos empregados, o conhecimento das necessidades dos consumidores e dos provedores (MARSHALL, 1982, p. 183 - 193).

Fritz Machlup (1962), citado por LENHARY & QUADROS (2002) em seu trabalho sobre a economia do conhecimento e a informação, concluiu que a grande transformação nas economias industrializadas deu-se pelo aumento de participação dos departamentos onde se desenvolve intensivamente o conhecimento. Para o autor, a produção e distribuição do conhecimento passaram a se constituir em uma atividade econômica, ocupando-se também dos temas de pesquisa básica de P&D aplicadas a educação, levando em conta os tipos de conhecimento que poderiam ser tratados como investimentos, uma vez que resultariam em incremento na produtividade (LENHARY & QUADROS, 2002).

<b>Quadro 4 - Fatores que influenciam o Crescimento da Firma</b>			
<b>Autores</b>	<b>Variável</b>	<b>Definição</b>	<b>Palavras Chave</b>

Penrose (1958)	Capacidade Gerencial/Produção	Um conjunto único de recursos produtivos, cujas disponibilidades e diferentes possibilidades de combinação irão determinar o seu potencial de expansão.	Gestão; Produção;
Chandler (1985); Teece (1993)	Liderança/Estratégias	Estratégia de Investimento na construção de sua organização própria. (tomada de decisão e alocação dos recursos como chave para o crescimento). Tal decisão é responsabilidade das lideranças.	Análise; Tomada de Decisão; Estratégia
Schumpeter (1985)	Tecnologia e Inovação	A exploração de oportunidades geradas por novas tecnologias é ponto-chave para explicar a trajetória de crescimento e a diversidade entre as firmas; Os processos de inovação dão vantagens exclusivas e lucros "extraordinários". (mercado não explorado)	Inovação; P&D; Oportunidade; Investimento
Schumpeter (1982)	Conhecimento e Aprendizado	As diferenças entre as firmas são o resultado de seus processos internos de aprendizado que geram vantagens específicas.	Conhecimento; Aprendizado;
Schumpeter (1982); Penrose (1958)	Liderança/ Empreendedor	O empresário é um importante elemento de análise dentro do estudo do crescimento da firma, por ele ter uma série de atributos capazes de influenciar no comportamento dos outros.	Liderança; Visão; Risco;
Dyer e Singh (1998); Gulati (2000);	Comercial/Relacional	Parceria entre firmas. Relacionamento com fornecedores. Marketing e acesso ao mercado. (Cooperação e rede de agentes)	Custo de Transação

fonte: próprio autor

De forma resumida, a análise histórica da teoria do crescimento da firma mostra que os fatores determinantes que explicam o crescimento estão caracterizados pela visão empresarial e pelo importante aumento das capacidades internas (tecnológico-transacional).

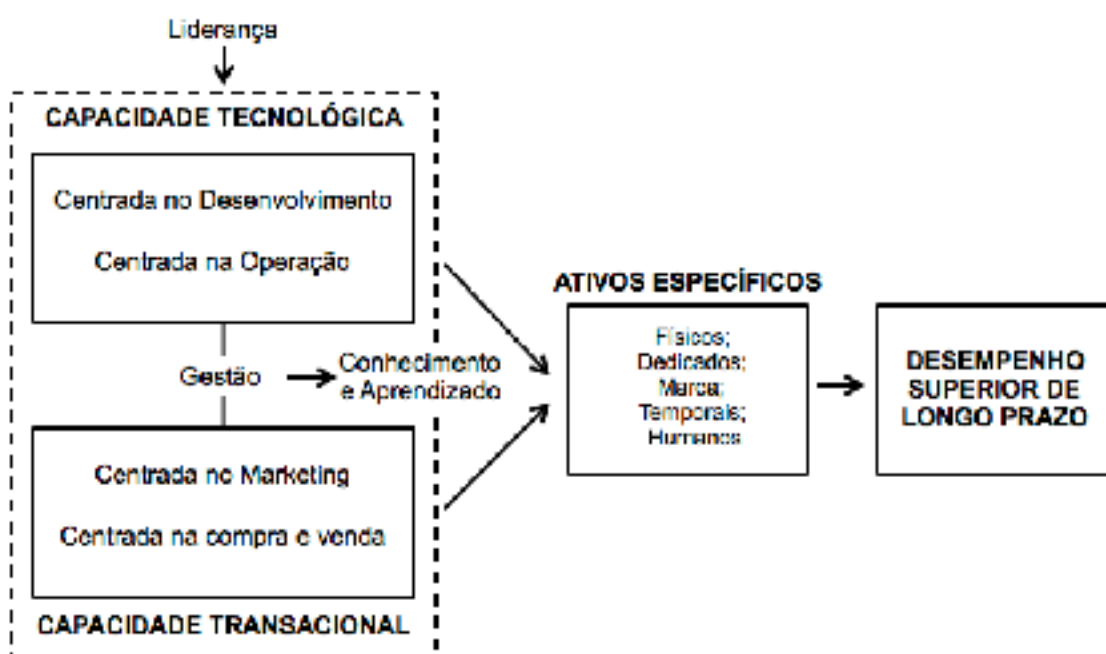
Como já visto, nesse estudo foi dada ênfase na noção de capacidades, tanto por serem consideradas como um marco referencial na teoria do crescimento da firma, como por trazerem esclarecimento da dinâmica organizacional. Entende-se aqui evolução organizacional como a resposta a solicitações de mercados ou de transformações internas e externas da firma (NELSON & WINTER, 1982).

Vale ressaltar que devido a características próprias e específicas, relacionadas principalmente às qualidades de seu corpo gestor, cada firma apresenta uma trajetória singular e histórica, que só pode ser esclarecida à luz de sua evolução anterior, e é por isso refratária a qualquer esquema analítico estático e generalizante. (POSSAS, 1985). Em outras palavras, é impossível

comparar a trajetória de crescimento de duas empresas sem levar em consideração a visão do corpo gestor e quais foram suas decisões de investimento e ações para crescer/desenvolver suas capacidades.

Nesse sentido, o presente estudo buscará ampliar a síntese feita na sessão dois das capacidades da firma e explorar o fenômeno de crescimento de forma mais ampla, ressaltando os fatores objetivos e subjetivos que influenciam o crescimento da firma como é mostrado na figura abaixo.

**Figura 3 – Firma e Crescimento de Longo Prazo**



fonte: adaptado pelo autor de TELLO -GAMARRA, 2014.

#### 4. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo explicar a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho. Para facilitar isso esta sessão foi dividida em cinco partes: (1) tipo de pesquisa utilizado; (2) Pressupostos a serem explorados no trabalho; (3) o tipo de coleta de dados escolhido; (4) Critérios para seleção dos casos e (5) Procedimento para análise dos resultados.

#### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando o critério de classificação de pesquisa de Vergara (1990), utilizou-se como método para este trabalho o estudo de caso comparativo. Este método foi escolhido por dois motivos: (1) porque ele permite fazer uma análise profunda do fenômeno estudado e (2) porque ele possibilita uma comparação de casos fornecendo uma análise de dados ainda mais profunda e resultados mais fidedignos com a realidade.

No estudo de caso, tal como a expressão indica, examina-se o “caso” (ou um pequeno número de “casos”) em profundidade, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso todos os tipos de fonte de informação que se revelem apropriados (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996).

A finalidade da pesquisa, é sempre holística/sistêmica, ou seja, visa compreender o caso no seu todo e na sua unicidade. Yin (1994) afirma que o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando quer se saber o “como” e o “porquê” determinados fenômenos se manifestam e se comportam com o passar do tempo.

Em síntese, o estudo de caso é uma investigação empírica que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) que depende fortemente do trabalho de campo que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994). Tem sempre forte caráter descritivo apoiando-se em revisões literárias específicas, que pode ser confrontado com outros casos já conhecidos ou com teorias existentes, ajudando a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação (Ponte, 1994).

#### 4.2 PRESSUPOSTOS

Em alinhamento com a questão central de pesquisa sobre porque duas empresas do mesmo setor tiveram um crescimento diferente, o presente trabalho tem como pressupostos a serem desenvolvidos e confirmados:

**1ª) Firms com um nível de liderança alto possuem suas capacidades mais desenvolvidas.**

O objetivo desse primeiro pressuposto é verificar se o fator liderança é um elemento chave para a construção das capacidades e conseqüentemente para o crescimento da firma.

**2ª) Firms com maior capacidade tecnológico-transacional possuem mais ativos específicos.**

O objetivo desse segundo pressuposto é verificar se empresas com maiores níveis de capacidades tecnológico-transacional possuem mais ativos específicos. Segundo a literatura, as capacidades vem antes dos ativos específicos, ou seja, são elas que desenvolvem e criam tais ativos. Dessa afirmação tem se o pressuposto que se a empresa tiver suas capacidades mais desenvolvidas, teoricamente ela terá mais ativos específicos que outra empresa de menor capacidade.

**3ª) Firms com maior capacidade tecnológica-transacional crescem mais rápido que suas concorrentes.**

Através da revisão literária verificou-se que empresas que possuem suas capacidades tecnológico-transacional mais desenvolvidas e possuem mais ativos específicos tendem a crescer mais e ter um maior desempenho, nesse sentido, esse terceiro pressuposto vem para verificar se a teoria se comprova na pratica.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

No intuito de explorar e desenvolver melhor os pressupostos estabelecidos, o presente trabalho utilizou-se de métodos qualitativos e quantitativos para compreender o fenômeno de análise.

O fenômeno estudado no trabalho foi o de crescimento da firma, nesse sentido para compreender como ele ocorreu em cada caso estudado, fez-se um resgate histórico das empresas em questão. Para tal, foi realizada uma análise de documentos históricos e uma entrevista em profundidade com os

fundadores das empresas. Além disso, para ter uma percepção da atual situação da empresa e de como as capacidades da firma estão atualmente foi realizada uma visita técnica em cada empresa. O objetivo da visita foi verificar se o que foi dito condizia com a realidade e também observar o dia a dia da empresa funcionando (apêndice A).

Por fim, visando ter dados quantitativos para facilitar a comparação futura, foram coletados dados financeiros da empresa e aplicado um questionário para fazer um diagnóstico da atual situação das capacidades de cada firma. O objetivo foi analisar como a história de crescimento se refletiu e impactou nas atuais capacidades da empresa e como elas foram desenvolvidas para chegar no atual nível.

De forma resumida, a coleta de dados para este trabalho foi operacionalizada mediante uma aplicação de questionário com os gestores das empresas, uma visita técnica e uma entrevista em profundidade com cada fundador e a análise de documentos. A aplicação do questionário foi feita por e-mail e a entrevista foi feita pessoalmente, ambas constam no apêndice B do trabalho. Importante salientar que o questionário foi aplicado após a entrevista com o objetivo de não influenciar no momento da conversa inicial.

#### 4.4 SELEÇÃO DOS CASOS

Visando facilitar a pesquisa, o trabalho utilizou-se de três critérios para selecionar os casos:

- a. Mesmo Setor: Visando eliminar o fator mercado com um influenciador direto de uma empresa crescer mais que a outra, foi escolhido duas empresas do mesmo setor que fabricavam produtos similares.
- b. Idade similar: Com o objetivo de excluir o fator tempo de aprendizado de cada organização foi escolhido duas empresas com o ano de fundação parecidos.
- c. Crescimento Diferente: Foi escolhido duas empresas com crescimentos diferentes justamente para entender o que levou uma empresa crescer mais que outra. Foi selecionado uma empresa que cresceu mais que a média do setor e outra que esteve sempre perto ou abaixo da média de crescimento.

#### 4.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Visando responder a problemática de pesquisa e desenvolver os pressupostos estabelecidos fez-se uma análise interpretativa dos dados coletados utilizando como base uma adaptação do modelo das capacidades dinâmicas de Tello-Gamarra, 2014. A adaptação realizada visou abranger dois fatores importantes para o crescimento da firma que o modelo não contemplava: (1) liderança e (2) retenção e criação de conhecimento.

Os dados da entrevista em profundidade, da visita técnica e do questionário foram tabulados numa planilha de Microsoft Excel e posteriormente foram cruzados em três macro tópicos: (1) história de crescimento, (2) capacidades, liderança e desempenho da firma e (3) Ativos específicos. O objetivo disso foi verificar o atual nível das capacidades da empresa, como a empresa investiu e buscou desenvolver suas capacidades ao longo do tempo, bem como foi a sua trajetória de crescimento. Depois de analisado cada caso, fez-se uma síntese do mesmo e uma comparação com o caso da concorrente para assim explorar e confirmar os pressupostos estabelecidos para pesquisa.

Para analisar o fenômeno de crescimento da firma, o trabalho utilizou os cinco fatores de crescimento que se mostraram mais relevantes na revisão da literatura específica, foram eles: (1) Liderança; (2) Capacidade de Operação/Gestão; (3) Capacidade Comercial/Relacional; (4) Capacidade de Desenvolvimento/Inovação; (5) Capacidade de Retenção e de Desenvolvimento de Conhecimento. Com o objetivo de mensurar cada fator aplicou-se um questionário (apêndice B) que possuía perguntas numa escala de 1 á 5 referente a cada fator de crescimento. Os critérios para as perguntas das capacidades da firma foram retirados de TELLO-GAMMARA (2014) e os de liderança foram retirados de quatro autores (Schumpeter, 1982; Penrose, 1958; Chandler, 1985 e Teece, 1993), ambos no Apêndice A. Para a construção do índice de cada capacidade da firma e também dos ativos específicos utilizou-se a média ponderada dos critérios de cada tópico.



Além disso, para confirmar os pressupostos estabelecidos o trabalho também avaliou outras características da empresa como o seu desempenho e seus ativos específicos. Para medir o desempenho das firmas foi utilizado as variáveis do Quadro 3, que trata de aspectos financeiros, de inovação e de vendas. Por fim, para mensurar os ativos específicos, foi utilizado a classificação de Williamson que destaca cinco ativos como sendo os mais importantes para uma empresa ter vantagem competitiva de longo prazo, são eles: ativos de marca, dedicados, infraestrutura, de localização e humanos (Apêndice A).

## **5. ESTUDOS DE CASOS**

A partir de toda a base teórica deste estudo, foi elaborado um roteiro exploratório, como descrito no capítulo anterior, para avaliar os casos das duas empresas em questão a fim de compreender os apontamentos feitos sobre os fatores determinantes para o crescimento firma, analisar a atual situação de cada empresa e assim identificar as suas especificidades no processo de crescimento e fazer proposições para o seu processo de desenvolvimento futuro. Os nomes das empresas estudadas foram mantidos em sigilo por motivos pessoais de um dos proprietários que preferiu não expor a empresa.

Na Empresa A foi entrevistado o fundador e atual Presidente do negócio. Ele esta a frente do empresa desde o inicio e conta que o surgimento da mesma deu-se por enxergar uma oportunidade de negócios no setor plástico de embalagens pois conhecia de perto o mercado porque seu pai tinha um supermercado e ele via os fornecedores com defasagens comerciais.

Na empresa B, o entrevistado também foi seu atual Presidente e fundador do negocio. Contudo, o surgimento do mesmo se deu por razões diferentes, se na empresa A foi por uma oportunidade de mercado vista pelo fundador, na empresa B foi por indicação de um amigo que sugeriu a abertura do negócio para suprir uma demanda própria.

A estrutura do roteiro da entrevista abordou três grandes tópicos que são o enfoque deste estudo para se analisar os fatores de crescimento da firma. Os objetivos para cada tópico foram:

- **Crescimento da Firma:** entender a partir da visão da liderança qual é o processo pelo qual a empresa está passando no momento, como a empresa se percebia no passado, como se projeta no futuro e quais foram as ações tomadas para crescer no passado e suas principais dificuldades para isso ocorrer;
- **Capacidades Organizacionais:** entender como a empresa buscou desenvolver suas capacidades, diagnosticar qual o estado atual delas e como ela pretende seguir avançando daqui para frente.
- **Ativos Específicos:** analisar o que a empresa possui de ativos específicos e como ela buscou desenvolver eles, se foi uma decisão consciente ou inconsciente. Foram analisados cinco tipos de ativos específicos (físicos, dedicados, humanos, marca e temporais).

## 5.1 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1.1 Empresa A

Fundada em 1990 e localizada no interior estado do Rio Grande do Sul, a Empresa A é uma empresa familiar de pequeno porte que no de 2015 faturou mais de 18 milhões de reais. Atualmente conta com 160 funcionários e está no ranking das Pequenas e Médias Empresas (PME) que mais crescem no Brasil (*estudo realizado pela Consultoria Delloite em conjunto com a Revista Exame*).

O foco da empresa está em produzir embalagens plásticas personalizadas. Atualmente ela atua em diversos ramos, entre os principais estão o de cosmético, farmacêutico, alimentício, de higiene e limpeza. Os recipientes são elaborados em prolipropileno e polietileno e variam conforme a necessidade do cliente e podem ser produzidos nos mais diferentes tamanhos e cores.

A Empresa A utiliza como processo de produção a injeção e extrusão por sopro. Ela oferece também serviços de serigrafia convencional e serigrafia UV,

bem como colocação de rótulos termoencolhíveis (*sleeve*), fabricação de frascos em *Soft Touch* e design de produto e gráfico.

#### 5.1.1.1 História de Crescimento

No início da década de 90, o fundador da empresa A, que naquele momento trabalhava no mercado do seu pai, percebeu que as embalagens plásticas dos produtos que ele vendia no mercado eram parecidas e não eram práticas para o consumidor final. A partir daí, começou a conversar com proprietários das marcas que ele revendia o produto para entender melhor o mercado. Disso, seis meses depois nasceu a empresa dele. Da necessidade de uma embalagem mais prática para o consumidor final e com clientes já garantidos.

O proprietário conta que os três primeiros anos foram caóticos e a empresa passou por dificuldades, a empresa ficava na garagem do supermercado. Foi quando então ele “acertou” num produto que teve um alto índice de vendas, que ele conseguiu escalar a produção. Ele desenvolveu uma nova embalagem para um produto nacional que vendeu muito durante cinco anos. Ele contou que nesse momento a empresa se modernizou e percebeu a importância de sempre buscar a inovação e atender as demandas tanto do cliente como a do consumidor final.

“Se pudesse reduzir a trajetória de crescimento da empresa em três partes, seria: nos primeiros dez anos buscamos otimizar a produção e desenvolver novos produtos, com esse amadurecimento da produção e a consciência da importância de inovar, começamos a melhorar a equipe de vendas e buscar novos clientes. Depois, agora nos últimos anos, com isso bem desenvolvido começamos a nos preocupar em modernizar novamente a fábrica comprando novas máquinas e aumentando a produtividade. O objetivo é gerar caixa e começar a exportar mais nos próximos anos.”

Como pode-se perceber no relato, a empresa sempre buscar tomar decisões com cuidado e investir com cautela. Desde o início ela sempre tomou decisões com critérios e avaliou o retorno do investimento. Percebe-se também que um dos fatores que fez a empresa dar o seu salto rumo a taxas de

crescimento foi um “case de inovação de produto” com sucesso. Isso despertou no gestor a importância que isso tinha para o futuro da empresa e mais, forneceu caixa para a empresa e a possibilidade dela investir e crescer.

Nota-se que partir do momento do “case de sucesso” a Empresa A começou a desenvolver produtos junto com o cliente e oferecer a cada ano novos produtos com tendências internacionais. Isso deu confiança para ela crescer o time de vendas e assim ganhar clientes em todo o Brasil. Durante todo início dos anos 2000 foi isso que ela fez. O proprietário conta que nesse momento de mais vendas e logo após o amadurecimento da empresa incentivos do governo foram muito importantes, programas como o “RS: vocação plástica” deram um alívio nos impostos e fez a empresa ganhar caixa e assim manter a margem estável.

De 2010 até os dias de hoje, com a empresa consolidada, o proprietário conta que começou negociações com bancos de investimento para tratar de novos negócios e possíveis ampliações, seja de novas plantas ou compra de outras empresas. Nos últimos anos a Empresa A foi uma das empresas que mais cresceu no setor (15%/ano) e ganhou destaque na Revista de PME do grupo Exame.

Segundo o proprietário, o que levou a empresa a ter o crescimento acima da média além das inovações foi a maior produtividade ganha pela empresa, assim ela conseguiu reduzir os custos, o que fez ela gerar mais caixa, e conseqüentemente os possibilitou maior agressividade nos lançamentos.

Resumidamente, a trajetória de crescimento da Empresa A passou pelos seguintes momentos:

1990 - Achou uma lacuna de mercado e investiu, contudo, margens ainda pequenas, produto já existia;

1993 - Procurou inovar e desenvolver um bom produto; (case de sucesso) - *achou seu modelo de negócios e seu produto rentável com margem grande.*

1995 - Percebeu a importância de sempre inovar junto com o cliente. Buscou aderir práticas de inovação e todo ano trazer novidades para os clientes.

2000 - Desenvolveu o time comercial e ganhou novos mercados.

2008 - Buscou otimizar a produção, ganhar produtividade investindo na modernização da fábrica e novas máquinas;

2012 - Começou a fazer parte das PME's que mais crescem no Brasil (deixou seus dados públicos e buscou transparência em tudo que faz).

Atualmente a empresa conta com 160 funcionários, possui um faturamento de 18 milhões e busca chegar a 25 até 2020. A empresa contou com uma consultoria para elaborar um planejamento estratégico e está negociando a possibilidade de expansão da fábrica.

#### *5.1.1.2 Capacidades da Firma, Liderança e Desempenho*

Com o objetivo de diagnosticar as atuais capacidades da empresa e relacionar sua história de crescimento, abaixo segue uma descrição do estado atual da empresa A. Além disso, para verificar os pressupostos estabelecidos a pesquisa também verificou o desempenho da empresa nos últimos cinco anos, seu grau de inovação e o seu nível de liderança.

##### 5.1.1.2.1 Capacidades da Firma

Partindo da premissa que a firma é o agente econômico que produz e transaciona bens e serviços e que para isso é dotada de capacidades que fazem com que ela seja mais eficaz na entrega de seus objetivos, segue abaixo o diagnóstico das capacidades da empresa A. O objetivo dessa análise foi entender como a história da empresa esta relacionada com o desenvolvimento das suas capacidades e como isso impactou no crescimento mesma.

#### **Quadro 5 - Quadro das capacidades da empresa A**

<b>CAPACIDADES</b>	<b>VALOR</b>
<b>TECNOLOGICA - Desenvolvimento de Produto</b>	4,33
<b>TECNOLOGICA - Operacional/Gestão</b>	4,66
<b>TRANSACIONAL - Vendas</b>	4,8
<b>TRANSACIONAL - Supply</b>	4,33

Fonte: próprio autor

Como pode-se perceber a empresa A possui todas as suas capacidades desenvolvidas, como demonstrado na sua historia. O fundador buscou desenvolveras uma de cada vez, chegando no atual nível agora. Começando pela questão do desenvolvimento do produto e a mentalidade para sua importância, posteriormente a gestão das vendas e atualmente a preocupação com a otimização da produção. Reflexo disso é o 4,8 na capacidade transacional de vendas e 4,66 na Operacional e gestão.

No que se refere a Capacidade tecnológica de desenvolvimento de produto verificou-se que a empresa A possui equipe especifica para projetos de P&D, busca ouvir o consumidor final bem como seus clientes e apresentar projetos de inovação todo o ano. Nos últimos cinco anos foram mais de 100 embalagens criadas.

No que tange a capacidade operacional, a empresa A possui maquinas de ultima geração com desperdício de que 0,3% da matéria prima. Alem disso, tem controle estatístico dos processos e software para o controle e planejamento da produção. No âmbito corporativo a realidade se reflete, a empresa já contou com consultores profissionais e atualmente conta com um planejamento estratégico e possui controle e analise trimestral dos resultados.

No quesito da capacidade transacional de vendas, a empresa busca sempre tomar decisões com cautela e só assume um novo contrato quando garante a entrega dos produtos no prazo certo. O proprietário conta que preza pela confiança e transparência para fechar contratos, pois sabe que o importante é a relação de longo prazo. Percebeu-se que a empresa opta sempre por um atendimento personalizado e busca junto com o cliente produzir a embalagem ideal. Possui contratos de longos prazo um relacionamento constante. Para isso conta com equipe de vendas qualificada e gerentes de

conta que fazem a manutenção e acompanhamento do cliente, inclusive dando treinamentos para eles venderem mais. Segundo o CEO, “quando mais eles vendem, melhor, mais do meu produto eles irão precisar”.

Por fim, no âmbito da capacidade de *supply chain*, a empresa também conta com bons fornecedores e contratos de longo prazo, além de muitas vezes a entrega atrasar. O bom relacionamento com o fornecedor é essencial para o proprietário da empresa A, que trabalha há mais de 20 anos com alguns fornecedores.

#### 5.1.1.2.2 Nível de Liderança

Para mensurar o nível de liderança foi utilizado três critérios que foram os mais repetidos na literatura especializada. Os critérios utilizados foram (1) conhecimento/*know-how*, (2) visão estratégica e (3) capacidade de se relacionar e influenciar pessoas. Para tal, avaliou-se o grau de formação de cada líder e o número de cursos feitos (conhecimento), o número de oportunidades de mercado aproveitadas e se a empresa possui algum caso de sucesso e planejamento estratégico (visão estratégica) e por fim avaliou-se a forma como cada líder fazia alianças, geria seus funcionários e buscava propor crescimento para a empresa (capacidade de relacionamento).

Nesse sentido, verificou-se que o líder da empresa A se destacou em todos os pontos acima citados. Ele possui dois mestrados profissionais e uma série de cursos específicos na área de atuação, além disso, a empresa possui diversas parcerias com os mais diversos atores do setor plástico, bem como demais *stakeholders*. É importante ainda destacar que a empresa possui vários casos de sucesso premiados em congressos e conta com um plano de expansão para os próximos anos, o que mostra a capacidade de identificar lacunas de mercado e a boa visão para negócios do gestor.

Em outras palavras, percebeu-se que muito do sucesso da empresa A passou pela influência e pela visão de seu líder, que só conseguiu isso pelo conhecimento que tinha e pelas alianças que ele foi formando ao longo do tempo.

### 5.1.1.2.3 Desempenho Financeiro e Inovação

O crescimento avaliado pelo trabalho foi mensurado através do crescimento da margem de lucro da empresa, número de ativos e seu crescimento na receita. Nesse sentido, visando entender como a liderança e o atual nível das capacidades impactaram nos resultados e desempenho financeiro e de inovação da empresa nos últimos anos foi feito um quadro com as principais métricas e desempenho (Quadro 3) para checar isso se manifestou.

**Quadro 6 - Quadro de desempenho da empresa A**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>VALOR</b>
Nossas vendas, em volume, aumentaram nos últimos 5 anos.	5
Nossa empresa lançou novos produtos nos últimos 5 anos.	5
Nossa empresa desenvolveu novos processos de produção nos últimos 5 anos.	5
O número total dos nossos clientes ativos aumentou nos últimos 5 anos.	5
Nossa empresa foi lucrativa nos últimos 5 anos.	5
Nossa empresa entrou em novos mercados nos últimos 5 anos.	5
Tivemos investimento em novas tecnologias/máquinas nos últimos 5 anos.	5
Fomos líderes em algum dos nossos mercados de atuação nos últimos 5 anos.	4
<b>TOTAL:</b>	<b>4,875</b>

fonte: próprio autor

Como pode-se observar a empresa A teve bons resultados em todos os quesitos. Foi uma empresa que inovou, aumentou o número de clientes, modernizou sua produção e foi lucrativa, todos estes fatores fizeram com que ela fosse reconhecida pelo mercado e se tornou uma das PME's que mais crescem no Brasil. Um dos fatores apontados pelo gestor foi a ida a eventos e



feiras como uma boa estratégia para ao aumento das vendas, contudo, ele salienta que isso só foi capaz porque sabia dos bons produtos que tinha e da capacidade produtiva que possui.

### 5.1.1.3 Ativos Específicos

Diversos autores afirmam que uma das diferenças de empresas que crescem mais do que outras está nos seus ativos específicos, ou seja, algumas características difíceis de imitar que só aquela organização possui. Existem diversas categorias de ativos específicos, mas para este trabalho optou por utilizar cinco delas por acreditar que elas representam o espectro total da organização e estão mais relacionadas com o fenômeno de crescimento. (apêndice A). Nesse sentido, segue abaixo o quadro de Ativos Específicos da empresa A:

**Quadro 7 - Quadro de Ativos Específicos da empresa A**

<b>ATIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VALOR</b>
Humanos	3,75
Dedicados	4,66
Marca	4,5
Localização	3
Infraestrutura	4,5

fonte: próprio autor

Como pode-se perceber a Empresa A possui Ativos Específicos em maior numero no quesito de infraestrutura, marca e dedicados. Como já mencionado anteriormente, isso é reflexo da modernização das maquinas e softwares utilizados pela empresa no que se refere a infraestrutura e ao seu posicionamento agressivo e investimento em marketing no que se refere a Marca. Segundo o proprietário, uma das preocupações desde o surgimento da empresa foi com a qualidade do produto e com a reputação da marca, que segundo ele foi sendo construído aos poucos e no “boca-a-boca”. Depois de vinte anos de empresa que começou a investir em feiras e eventos, contudo,

saliente que o slogan e seu posicionamento sempre foram fortes e reconhecidos pelo mercado.

Além dessas duas características a empresa A se destaca pelos ativos dedicados, ou seja, ativos que ela usa somente para determinadas coisas o que fornece um alto nível de precisão e especialização. Dentre eles se destaca o software para controle da produção e para a compra de matérias primas que fornecem informações precisas e melhoraram o nível de desperdício e de produtividade. Destaca-se ainda os ativos dedicados para inovação e P&D que possibilitam a produção de produtos personalizados, um dos principais fatores para o crescimento da empresa.

### **5.1.2 Empresa B**

A Empresa B foi fundada em 1986 e é uma empresa familiar de pequeno porte especializada no mercado de filmes e embalagens plásticas. Localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, a empresa emprega 86 funcionários e teve um faturamento de aproximadamente de R\$ 5 milhões no ano de 2015.

A empresa possui um portfólio com uma alta variedade de produtos, variando entre as matérias-primas de polipropileno (PP), polietileno tereftalato (PET) e polietileno de alta densidade (PEAD). A empresa só trabalha com produtos do portfólio, não atende de forma personalizada. Seus principais produtos são frascos para leite, garrafas PET, sacos para silagem, filmagem encolhíveis e embalagens plásticas.

A gestão da empresa pode ser considerada como familiar, além de possuir só familiares no corpo diretivo, todas as decisões estratégicas são centralizadas no dono.

#### *5.1.2.1 História de Crescimento*

A empresa B foi criada em 1986 quando um amigo do fundador convidou-o para abrir uma empresa de embalagens plásticas para fornecer matéria prima para ele. O proprietário contou que pareceu uma boa ideia, pois

a empresa já nasceria com um cliente e que suportaria uma boa parte da demanda.

O fundador comenta que os primeiros anos foram preocupados em organizar a empresa e entender como ele poderia crescer. Com pouco dinheiro para investir, basicamente ele só tinha o amigo como cliente e era suficiente, conseguia ter lucro e pagar as contas ele comenta.

Os dez primeiros anos da empresa, foram assim, atendendo basicamente o amigo e com tentativas de melhorar a parte comercial, que era inexistente. Todo mundo da empresa trabalhava no operacional, a empresa não possui uma organização hierárquica e departamentos. Após juntar um dinheiro e conseguir uma linha de crédito, a empresa então comprou novas máquinas, aumentou a produção e então buscou ter uma melhor organização e contratou mais pessoas.

Nos últimos anos, após deixar a empresa com uma gestão mais organizada e com a compra de novas máquinas a empresa decidiu explorar novos mercados e trabalhar com representantes por todo o Brasil. Esse é o atual plano de crescimento da empresa, que não possui um planejamento estratégico e metas definidas para todas as áreas. Fabricam de acordo com a demanda, é uma empresa focada no comercial, basicamente tudo depende deles para puxar a produção, relata o gestor.

Segundo o proprietário o que fez a empresa crescer foi a aquisição de novas máquinas e a conquista de novos representantes espalhados pelo país. Fazendo uma linha do tempo dos principais acontecimentos da empresa, temos o seguinte resumo:

1986 - Amigo convidou para abrir a empresa para fornecer embalagens plásticas para ele.

1992 - Tentativa de começar a buscar mais clientes.

1997 - Investiu na compra de máquinas para aumentar a produção e conquistar mais clientes.

2003 - Contratou mais pessoas e começou a organizar a empresa.

2009 - Foi atrás de representantes comerciais para aumentar suas vendas para todo Brasil.

2014 - Indecisão quanto ao futuro da empresa, problemas de sucesso.

Observa-se que a história da empresa B é marcada por começar já com um cliente definido, contudo, com o passar do tempo isso foi limitante, já que a empresa se acomodou com esse cliente que fazia com que ela fosse lucrativa e “pagasse todas as contas”. A empresa demorou para investir em máquinas e se modernizar, o que fez com que ela perdesse o time do mercado e tivesse um crescimento apenas igual a média do setor. Atualmente empresa conta com 86 funcionários e conta com um faturamento de cerca de 5 milhões ao ano e vem passando por um problema de sucessão e de modernização da sua gestão.

#### *5.1.2.2 Capacidades da Firma, Liderança e Desempenho*

Com o objetivo de diagnosticar as atuais capacidades da empresa e relacionar sua história de crescimento, abaixo segue uma descrição do estado atual da empresa B. Além disso, para verificar os pressupostos estabelecidos a pesquisa também verificou o desempenho da empresa nos últimos cinco anos, seu grau de inovação e o seu nível de liderança.

##### 5.1.2.2.1. Capacidades da Firma

Partindo da premissa que a firma é o agente econômico que produz e transaciona bens e serviços e que para isso é dotada de capacidades que fazem com que ela seja mais eficaz na entrega de seus objetivos, segue abaixo o diagnóstico das capacidades da empresa B. O objetivo dessa análise foi entender como a história da empresa está relacionada com o desenvolvimento das suas capacidades e como isso impactou no crescimento mesma.

#### **Quadro 8 - Quadro das capacidades da empresa B**

<b>CAPACIDADES</b>	<b>VALOR</b>
<b>TECNOLOGICA - Desenvolvimento de Produto</b>	<b>2,83</b>

CAPACIDADES	VALOR
TECNOLOGICA - Operacional/Gestão	3,93
TRANSACIONAL - Vendas	2,6
TRANSACIONAL - Supply	3,66

Fonte: próprio autor

Como pode-se perceber a empresa B possui as capacidades de operação e de *supply* desenvolvidas, contudo, carece de práticas de vendas e de inovação, como demonstrado na sua história. A empresa B desde seu surgimento foi uma empresa que não precisou inovar, já tinha um cliente certo, isso por um lado foi bom, mas por outro fez ela se acomodar e perder espaço no mercado. Outro ponto importante é que nenhuma das capacidades está plenamente desenvolvida, todas estão abaixo de quatro pontos, e isso é reflexo da sua história e de uma gestão familiar na qual todas as decisões passam pelo dono.

No que se refere a Capacidade tecnológica de desenvolvimento de produto verificou-se que a empresa B é possui essa capacidades pouco desenvolvida. Não possui equipe de P&D, não busca escutar os clientes ou propor novos produtos.

No que tange a capacidade operacional, a empresa B possui uma mescla de máquinas novas e usadas, contudo não possui software para controle da produção e não possui um controle de metas e planejamento estratégico o que dificulta na gestão da empresa e conseqüentemente no seu crescimento de longo prazo.

No quesito da capacidade transacional de vendas, a empresa buscou na metade da década de noventa começar a desenvolver estratégias para buscar mais clientes, contudo, não foi eficaz. Nesse sentido, buscou comprar novas máquinas, e contratar vendedores externos e buscar representantes externos para vender mais. Conseguiu fazer isso, contudo, ainda não possui um CRM desenvolvidas nem praticas de pós vendas e contratos de longo prazos que dão segurança para a empresa.

Por fim, no âmbito da capacidade de *supply chain*, a empresa possui fornecedores que entregam no prazo e possui uma boa rede distribuição dos

produtos. O que falta é o controle e monitoramento dessas entregas e a parte de *feedback* para buscar aperfeiçoar essa capacidade.

#### 5.1.2.2.2 Nível de Liderança

Para mensurar o nível de liderança foi utilizado três critérios que foram os mais repetidos na literatura especializada. Os critérios utilizados foram (1) conhecimento/*know-how*, (2) visão estratégica e (3) capacidade de se relacionar e influenciar pessoas. Para tal, avaliou-se o grau de formação de cada líder e o número de cursos feitos (conhecimento), o número de oportunidades de mercado aproveitadas e se a empresa possui algum case de sucesso e planejamento estratégico (visão estratégica) e por fim avaliou-se a forma como cada líder fazia alianças, geria seus funcionários e buscava propor crescimento para a empresa (capacidade de relacionamento).

Nesse sentido, verificou-se que o líder da empresa B vem da área técnica, possui graduação em engenharia. Destaca-se que ele possui cursos de especializações na área plástica, contudo nenhum na área de gestão, o que possivelmente pode explicar alguns dos equívocos na história da empresa. Além disso, a empresa não possui nenhum caso de sucesso e não possui um planejamento estratégico. Pode-se perceber que pelo fato do proprietário ter um *background* técnico, a parte de gestão e expansão da empresa foi esquecida. Por fim, observou-se que a empresa B também não possui muitas alianças seja com consultorias, bancos ou entidades governamentais, isso além de dificultar o crescimento fez com que a empresa não tivesse crédito e fosse reconhecida no mercado.

Resumidamente, verificou-se que a falta de visão estratégica e conhecimento específico impactaram na história de crescimento da empresa B.

#### 5.1.2.2.3 Desempenho Financeiro e Inovação

O crescimento avaliado pelo trabalho foi mensurado através do crescimento da margem de lucro da empresa, número de ativos e seu crescimento na receita. Nesse sentido, visando entender como a liderança e o

atual nível das capacidades impactaram nos resultados e desempenho financeiro e de inovação da empresa nos últimos anos foi feito um quadro com as principais métricas e desempenho (Quadro 3) para checar isso se manifestou.

**Quadro 9 - Quadro de desempenho da empresa B**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>VALOR</b>
Nossas vendas, em volume, aumentaram nos últimos 5 anos.	4
Nossa empresa lançou novos produtos nos últimos 5 anos.	2
Nossa empresa desenvolveu novos processos de produção nos últimos 5 anos.	3
O número total dos nossos clientes ativos aumentos nos últimos 5 anos.	5
Nossa empresa foi lucrativa nos últimos 5 anos.	4
Nossa empresa entrou em novos mercados nos últimos 5 anos.	3
Tivemos investimento em novas tecnologias/máquinas nos últimos 5 anos.	3
Fomos líderes em algum dos nossos mercados de atuação nos últimos 5 anos.	2
<b>TOTAL:</b>	<b>3,25</b>

Fonte: próprio autor

Como pode-se observar no capítulo anterior, a história da empresa B é marcada pelo comodidade de já ter um cliente garantido e pela falta de um planejamento estratégico, isso foi refletido tanto nas capacidades quanto no desempenho financeiro e de inovação da empresa.

Com poucas práticas de inovação e sem incentivo do corpo diretivo, a empresa não foi líder em nenhum dos seus mercados e inovou muito pouco nos último anos. (seja em processos, modelo de negócios ou produto). A empresa B cresceu apenas a média do setor, perdendo competitividade mesmo investindo em novas máquinas e em vendas. Apesar dela ter sido lucrativa, a falta de inovação parece ter feito dela uma empresa tradicional e igual a outras do setor, tendo um desempenho mediano.

### 5.1.2.3 Ativos Especificos

Diversos autores afirmam que uma das diferenças de empresas que crescem mais do que outras está nos seus ativos específicos, ou seja, algumas características difíceis de imitar que só aquela organização possui. Existem diversas categorias de ativos específicos, mas para este trabalho optou por utilizar cinco delas por acreditar que elas representam o espectro total da organização e estão mais relacionadas com o fenômeno de crescimento. (apêndice A). Nesse sentido, segue abaixo o quadro de Ativos Específicos da empresa B:

**Quadro 10 - Quadro de Ativos Específicos da empresa B**

<b>ATIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VALOR</b>
<b>Humanos</b>	1,75
<b>Dedicados</b>	3,33
<b>Marca</b>	2,25
<b>Localização</b>	3,25
<b>Infraestrutura</b>	3,25

Fonte: próprio autor

Como pode-se observar a empresa B possui ativos específicos no que tange a sua localização, a sua infraestrutura e quanto a ativos dedicados. Importante destacar que nenhum deles tem um perfeito desenvolvimento, nenhum dos ativos é maior do que 4.

Como já mencionado anteriormente, a empresa B conta com boas máquinas e com uma infraestrutura adequada, o que a diferencia de outras empresas. Além disso, ela está perto de uma universidade, o que faz com que ela tenha facilidade para contratar pessoa. Importante destacar que mesmo perto da universidade, ela não cria produtos em conjunto e nem possui P&D o que faz com que esse ativo seja pouco desenvolvido. Quanto ao que se refere aos ativos dedicados que ela possui o maior número, destaca-se que apesar de ser o maior, ainda é um número muito baixo. Por exemplo, a empresa não conta com máquinas exclusivas e nem com softwares especializados que poderiam dar vantagem competitiva frente ao mercado.



Resumidamente, a empresa B possui ativos específicos pouco desenvolvidos o que faz com que ela não possua nenhuma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Ela é uma empresa tradicional do mercado. Importante destacar ainda os números baixos no que se refere a marca e a pessoas, essas dois componentes estão baixos o que indica a falta de posicionamento da empresa e sua dificuldade na gestão de pessoas como já relatado no capítulo anterior referente a história de crescimento da empresa.

## 5.2 COMPARAÇÃO DOS CASOS

### 5.2.1 História de Crescimento

Analisando a trajetória de crescimento das duas firmas percebe-se nitidamente diferenças desde a concepção da empresa até a postura de cada uma perante os desafios que foram enfrentando ao longo do tempo. Enquanto a empresa A surgiu de uma oportunidade de mercado vista pelo seu fundador, a empresa B nasceu de um convite de um amigo do proprietário, além disso, destaca a postura inovadora e de desenvolvimento de produto da empresa A, enquanto a empresa B foi passiva nesse processo.

Abaixo segue um quadro comparativo com as trajetórias de crescimento da empresa A e da empresa B.

**Quadro 11 - Comparação das trajetórias de crescimento dos casos**

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ano de Fundação</b>	1990	1986
<b>Incentivo para abrir</b>	Oportunidade de Mercado	Convite de um amigo
<b>Tipo de Gestão</b>	Familiar-Profissional	Familiar
<b>Investimento 0 - 10 anos</b>	Novos produtos/Inovação	Organização interna
<b>Investimento 10 - 20 anos</b>	Comercial	Novas máquinas

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Investimento 20 - atual</b>	Modernização da Empresa	Comercial
<b>Case de Sucesso</b>	Sim	Não
<b>Incentivo do Governo/ financiamento</b>	Sim	Sim
<b>Uso de Consultorias</b>	Sim	Não
<b>Planejamento Estratégico</b>	Sim	Não
<b>Numero de funcionários atual</b>	160	86
<b>Faturamento</b>	18 milhões	5 milhões

Fonte: próprio autor

Como pode-se perceber as diferenças entre as trajetórias é perceptível e como pode-se observar impactou diretamente do desenvolvimento das capacidades da empresa e por consequência no seu desempenho. Atualmente a empresa A é uma das PME's que mais cresce no Brasil, faturando 18 milhões ao ano, enquanto a empresa B fatura apenas R\$ 5 milhões. Outro dado importante de se destacar é o faturamento por funcionários, enquanto a empresa A tem 160 funcionários e fatura 18 milhões o que fornece o indicador de faturamento por funcionário de R\$ 112.500,00, a empresa B tem 86 funcionários e fatura 5 milhões, o que fornece um índice de R\$ 58.140,00. Como pode-se observar a empresa A possui uma produtividade e rentabilidade por funcionário quase o dobro da empresa B.

O presente estudo não tem a intenção de afirmar que a trajetória da empresa A deve ser seguida por outras empresas, mas tem sim a intenção de destacar pontos importantes na trajetória de crescimento de uma firma para ela se desenvolver e se tornar mais lucrativa no futuro. A diferença de desempenho tanto financeiro como de inovação é muito grande entre as duas empresas, e é fácil perceber alguns detalhes importantes que fazem a empresa A se sobressair a B. Mais detalhes disso, são evidenciados nos capítulos a seguir, referentes as capacidades e aspectos importantes da liderança nesse processo de crescimento.

## 5.2.2 Capacidades da Firma, Liderança e Desempenho

### 5.2.2.1 Capacidades das Firmas

As capacidades da firma são um reflexo de toda história da empresa e como ela buscou desenvolvê-las até o dia do diagnóstico realizado. O desenvolvimento das capacidades da firma deve ser algo pensando, planejado e executado a longo prazo. Como já destacado na história de cada empresa, percebemos a diferença de desempenho das empresas também refletidas nas suas capacidades. Como pode-se notar no quadro abaixo:

**Quadro 12 - Comparação das capacidades das firmas**

<b>CAPACIDADES</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>DIFERENÇA</b>
<b>TE - Desenvolvimento</b>	4,33	2,83	1,5 (53%)
<b>TE - Operação/Gestão</b>	4,66	3,93	0,73 (19%)
<b>TR - Venda</b>	4,8	2,6	2,2 (84%)
<b>TR - Supply</b>	4,33	3,66	0,67 (18%)

Fonte: próprio autor

Percebe-se que a empresa A é superior em todas as capacidades e ressalta-se a diferença de 84% na capacidade de vendas e de 53% na capacidade de inovação. Nesse sentido, podemos constatar a diferença no desempenho das empresas. Enquanto uma inova mais e possui boas alianças e um time de vendas bem desenvolvido, a outra não consegue ter a mesma capacidade, reflexo disso é a diferença de treze milhões de faturamento de uma para a outra.

### 5.2.2.2 Nível de liderança

Um dos fatores determinantes para o crescimento de uma empresa é como ela toma suas decisões e aproveita as oportunidades de mercado, em outras palavras, a liderança da empresa possui um papel estratégico principalmente quando se trata de empresas de médio porte e nos casos em

questão, familiares, que acentua esse fator, já que normalmente as decisões são centralizadas no proprietário.

Nesse sentido, utilizou-se três critérios para determinar a capacidade de influencia e de liderança dentro da empresa, foram eles: (1) conhecimento do líder, medido pelo número de cursos específicos feito por ele e sua formação acadêmica, (2) se a empresa tinha planejamento estratégico ou não e (3) a capacidade de relacionamento de cada líder, medido através do número de alianças e parcerias que cada empresa possui.

Nesse sentido, segue o quadro comparativo abaixo que retrata a diferença entre as duas lideranças:

**Quadro 13 - Comparação das lideranças**

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Conhecimento</b>	MBA	Graduação
<b>Numero de alianças</b>	13	4
<b>Planejamento Estratégico</b>	Sim	Não

Fonte: próprio autor

Como podemos perceber, novamente temos um indicativo de que a liderança realmente impacta no crescimento da empresa. Como percebido, a liderança da empresa A além de mais conhecimento em gestão, soube articular parcerias estratégicas para o crescimento da empresa e acima de tudo possui um plano de crescimento e uma gestão acompanhando o andamento da empresa.

### *5.2.2.3 Desempenho Financeiro e Inovação*

A empresa é um reflexo do seu passado, a partir dessa premissa, e depois de realizado o resgate histórico das duas empresas e o diagnóstico de suas atuais capacidades, podemos perceber o quanto isso faz diferença do desempenho financeiro e também de inovação de cada empresa. Enquanto uma fatura 18 milhões a outra esta faturando apenas 5. Mais do que isso,

importante perceber a diferença no grau de inovação que esta ligado com faturamento. Empresa que não inova tende a ficar na mesma e foi isso que aconteceu com a empresa B. Abaixo segue o quadro comparativo mostrando a diferença nos resultados e das ações de cada empresa nos últimos cinco anos.

**Quadro 14 - Comparação dos desempenhos das firmas**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
Nossas vendas, em volume, aumentaram nos últimos 5 anos.	5	4
Nossa empresa lançou novos produtos nos últimos 5 anos.	5	2
Nossa empresa desenvolveu novos processos de produção nos últimos 5 anos.	5	3
O número total dos nossos clientes ativos aumentos nos últimos 5 anos.	5	5
Nossa empresa foi lucrativa nos últimos 5 anos.	5	4
Nossa empresa entrou em novos mercados nos últimos 5 anos.	5	3
Tivemos investimento em novas tecnologias/máquinas nos últimos 5 anos.	5	3
Fomos líderes em algum dos nossos mercados de atuação nos últimos 5 anos.	4	2
<b>TOTAL:</b>	<b>4,875</b>	<b>3,25</b>

Fonte: próprio autor

Novamente, como já mencionado nas outras características, percebe-se como a empresa A possui indicadores superiores o da empresa B e é óbvio, sua receita e margem são maiores e conseqüentemente seus planos de crescimento para o futuro também.

### **5.2.3 Ativos Especificos**

Os ativos específicos são aqueles ativos que só a empresa tem, que fornece a ela uma vantagem competitiva e uma difícil imitabilidade. Nesse sentido, novamente, percebe-se a diferença entre a empresa A e a empresa B.

**Quadro 15 - Comparação dos ativos específicos**

<b>ATIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>DIFERENÇA</b>
Humanos	3,75	1,75	2 (114%)
Dedicados	4,66	3,33	1,33 (30%)
Marca	4,5	2,25	2,25 (100%)
Localização	3	3,25	- 0,25 (-7%)
Infraestrutura	4,5	3,25	1,25 (38%)

fonte: próprio autor

Destaca-se a grande diferença nos ativos de marca e humanos, principalmente no que tange ao posicionamento da empresa A e nas políticas de gestão de pessoas. Juntando esses dados com as capacidades, principalmente no que tange a capacidade de vendas, percebemos novamente a diferença da empresa A e como isso impacta no seus resultados, trazendo um diferencial para ela na conquista de novos mercados, já que possui reconhecimento da sociedade e a confiança de seus *stakeholders*.

Um ponto importante de se destacar é que apesar da empresa B ter ativos de localização melhor - esta localizada perto de um grande mercado e também de uma universidade, ela não utilizou-se disso para gerar uma vantagem competitiva. A Empresa B não buscou inovar junto com a universidade e não desenvolveu produtos para o mercado em questão. Acredita-se que um dos motivos para isso ter ocorrido é a orientação da empresa de não vender produtos personalizados e realizar pesquisas de mercado. A empresa B vende somente produtos que estão no seu *portfólio*. Por fim, acredita-se que essa opção adotada pela empresa B é expressa em seus resultados e nos seus ativos específicos que estão abaixo do da empresa A.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 PRESSUPOSTOS

O presente trabalho teve como objetivo entender porque duas empresas do mesmo setor, que fabricam produtos parecidos e possuem datas de fundação similares tiveram um crescimento diferente ao longo dos anos. Para isso, o trabalho selecionou duas empresas e comparou suas trajetórias de crescimento levando em consideração três macro tópicos, as capacidades da firma, a liderança e os ativos específicos.

Nesse sentido, depois da revisão da literatura específica, o trabalho assumiu três pressupostos para tentar responder a questionamento central, foram eles: **(1) Firmas com um nível de liderança alto possuem suas capacidades mais desenvolvidas; (2) Firmas com maior capacidade tecnológico-transacional possuem mais ativos específicos; (3) Firmas com maior capacidade tecnológica-transacional crescem mais rápido que suas concorrentes.**

Esses pressupostos foram estabelecidos porque segundo diversos autores (PENROSE, 1956; TEECE, 2009; ZAWISLAK, 2012) uma empresa cresce mais do que sua concorrente porque suas capacidades são mais desenvolvidas. Contudo, percebeu-se que pouco se dizia na literatura, como essas capacidades eram desenvolvidas e quem era o principal responsável por isso. Nesse sentido, o trabalho buscou analisar e avaliar a importância da liderança no desenvolvimento das capacidades empresariais e também conferir o quanto ela influenciava para a construção de ativos específicos para empresa. Isso porque autores como Williamson (1985) e Barney (1991) afirmam que quanto mais ativos específicos a empresa possui, mais difícil é dela ser imitada e conseqüentemente, maior é vantagem competitiva.

Como pode-se perceber no cruzamento dos dados, os três pressupostos se mostraram válidos. De fato a empresa que possui um nível de liderança maior tem suas capacidades mais desenvolvidas. Muito disso está relacionado com o conhecimento que o líder tem em gestão e sua habilidade de ver oportunidades de mercado, investir nos ativos certos e acima de tudo se relacionar com os atores do mercado para crescer e desenvolver suas

capacidades. Um líder que tem conhecimento técnico e de gestão, sabe como planejar e executar, faz diferença para o crescimento da empresa.

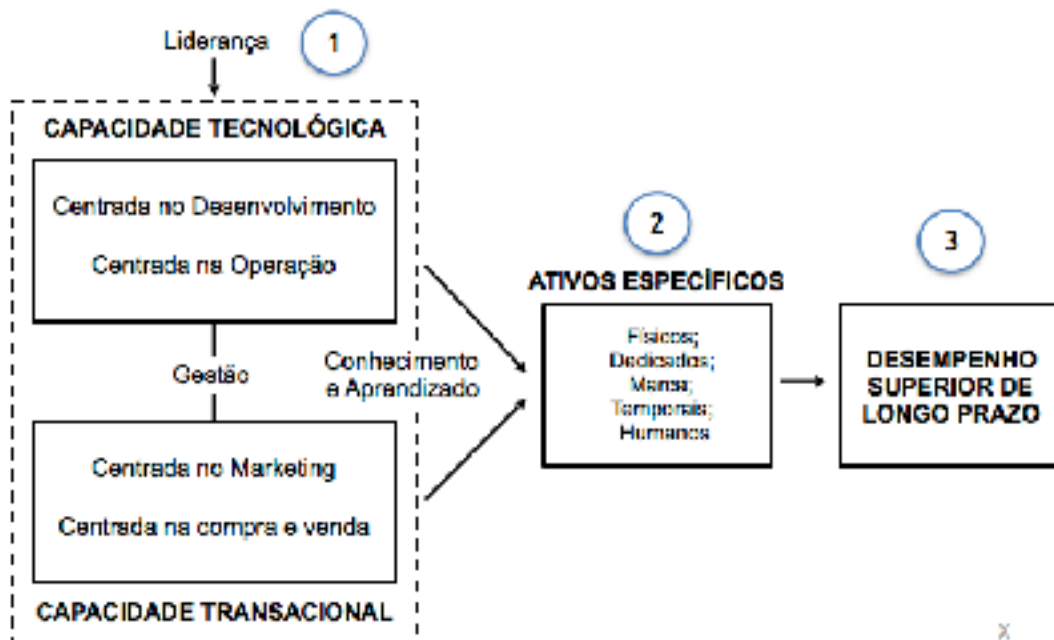
No que tange o segundo pressuposto, de que firmas com suas capacidades mais desenvolvidas possuem mais ativos específicos, verificou-se que essa afirmação também é verdadeira. A empresa A que possui suas capacidades mais desenvolvidas que a empresa B também possui mais ativos específicos. Percebeu-se que isto está relacionado com o processo de desenvolvimento das capacidades, pois para o desenvolvimento das capacidades acontecer, a empresa precisa se especializar e aumentar sua eficiência, conseqüentemente ao longo do tempo isso vai tornando a empresa única já que ela vai ganhando conhecimento que outras empresas não possuem, ou seja, possuindo ativos únicos, que a diferenciam no mercado. Exemplos disso, são os processos de inovação, de personalização de produtos e softwares específicos para compras de insumos e acompanhamento da produção utilizados pela empresa A, só ela possui esses ativos e isso faz com que ela possua além de uma vantagem competitiva, suas capacidades mais desenvolvidas e um número de ativos específicos maior.

Por fim, quanto ao terceiro pressuposto, ele também se confirmou. De fato a empresa A, que possui suas capacidades mais desenvolvidas, possuiu um desempenho superior e cresceu mais do que as suas concorrentes. Observa-se que isso aconteceu pelo fato dela ter um produto inovador, saber se posicionar no mercado, ter práticas de vendas assertivas e uma análise de dados buscando a resolução de problemas, deixando ela mais ágil e atenta as oportunidades de mercado.

Resumidamente, o quadro abaixo se mostrou válido, (1) a liderança faz com que as firmas desenvolvam mais suas capacidades, (2) com as capacidades mais desenvolvidas a firma vai criando e possuindo mais ativos específicos que (3) faz com que ao longo do tempo ela possua um desempenho superior.

#### **Figura 4 – Modelo de Crescimento de Longo Prazo**





Fonte: adaptado pelo autor de TELLO-GAMMARA, 2014.

## 6.2 APRENDIZADOS E LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Acredito que este trabalho tenha sido de grande importância não só para o pesquisador quanto também para as empresas estudadas. Nesse sentido, na tentativa de sintetizar o trabalho, destaca-se abaixo os três principais pontos de descoberta do trabalho, que são: (1) Estratégias de crescimento para empresas PME; (2) Fatores que influenciam o crescimento; (3) limitações da pesquisa.

Sobre o primeiro aspecto, foi percebido no trabalho depois da revisão literária e de analisar a trajetória de crescimento das duas empresas e o planejamento dos dois gestores para os próximos anos das empresas, que existem quatro estratégias de crescimento para uma PME adotar, são elas:

- a) Investir em novas máquina ou softwares visando obter mais produtividade;
- b) Ganhar novos mercados, em outros estados ou outros países - estratégica comercial;
- c) M&A, comprando outras empresas;
- d) Inovação (produto, processo ou modelo de negócio) - pode ser cortando custos com processos, ou ganhando mais receita através de um novo modelo de negócios ou um novo produto.

Destaca-se que para aderir cada uma dessas estratégias é importante primeiro saber o atual momento da empresa e entender se ela está preparada

para fazer uma operação delas. Todo crescimento resulta em consequências e o gestor, como os funcionários devem estar preparados para tomar essa ação.

Já em relação ao segundo ponto, verificou-se que três fatores são os que mais influenciam na trajetória de crescimento da empresa, são eles:

a) Gestão para Inovação e Aprendizagem: ter um bom sistema de gestão capaz de gerar dados. Saber analisar esses dados e criar conhecimento visando resolver problemas e fazer inovações. Também é importante dizer que a gestão da produção e o controle de custos também fazem parte da gestão. Além disso, ressalta-se que a inovação pode ser em todas as áreas (seja em produtos, processo ou modelo de negócio).

b) Liderança: capacidade do gestor da empresa ter uma visão do futuro, um olhar estratégico e encontrar oportunidades de mercado para expandir. Destaca-se que um dos caminhos mais comuns é M&A ou entrar em um novo mercado (exportação), para isso é importante um bom líder e com conhecimentos específicos também.

c) Capacidade de relacionamento: importante a empresa saber se relacionar com todas as partes interessadas. Clientes, sociedade, fornecedores e funcionários. É importante destacar o relacionamento com instituições que oferecem crédito também, uma vez que a maioria das estratégias para crescer necessitam de crédito para financiar.

Por fim, é importante ressaltar as limitações do estudo, e comentar sobre a não possibilidade de generalização das descobertas. Não pode-se generalizar um estudo de caso já que cada empresa possui uma história e aspectos peculiares de sua existência. Afirmar que a trajetória da Empresa A é a trajetória que todas empresas deveriam percorrer é um equívoco. Ela teve seu espaço no tempo e contou com diversos atores e variáveis que fizeram ela crescer mais que a suas concorrentes. Contudo, podemos inferir que empresas que possuem suas capacidades mais desenvolvidas, possuem um nível maior de liderança e se preocupam em inovar e desenvolver sua gestão provavelmente crescem mais que a concorrência e tem desempenho superior.

Acredita-se que este estudo não deva parar por aqui e que existem novas interpretações e descobertas a serem feitas. Dada as descobertas realizadas pelo trabalho, uma pesquisa interessante de se fazer seria mensurar

o nível das capacidades das empresas de um setor inteiro e posteriormente sugerir melhorias gerais para todo o setor. Outro trabalho, porém mais amplo e com novas variáveis, seria medir a capacidades de países e depois compará-los. Acredita-se que para gerar mais impacto e ter uma relevância maior o próximo passo da pesquisa deva ser no ambiente macroeconômico, abordando todo ecossistema empresarial e como ele mais forte e desenvolvido pode gerar mudanças e empregos para a sociedade.

## 7. REFERENCIAIS

ACUR, N. *et al.* Exploring the impact of technological competence development on speed and NPD program performance. **Journal of Production Innovation of Management**, v. 27, n. 6, p. 915-929, 2010.

ADLER, P. S.; SHENHAR, A. Adapting your technological base: the organizational challenge. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 25-37, 1990.

AFUAH, A. N. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p.171-179, 2002.

ARCHIBUGI, D.; COCO, A. Measuring technological capabilities at the country level: a *survey* and a menu for choice. **Research Policy**, v. 34, n. 2, p.175-194, 2005.

BAIN, J. S. Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. **The American Economic Review**, v. 44, n. 1, p. 15-39, 1954.

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

BROWN, T.; POTOSKI, M. Transaction costs and contracting: the practitioner perspective. **Public Performance and Management Review**, v. 28, n. 3, p. 326-351, 2005.

CASANUEVA, C. The acquisition of firm technological capabilities in mexico's open economy, the case of vitro. **Technological Forecasting and Change Social**, v. 66, n.1, p. 75- 85, 2001.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2003.

CHRISTENSEN, J. F. Asset profiles for technological innovation. **Research Policy**, v. 24, n. 5, p. 727-745, 1995.

COASE, R. Industrial organization: a proposal for research. In: FUCHS, V. R. (Ed.). **Policy issues and research opportunities in industrial organization**. New York: National Bureau of Economic Research, 1972. p. 59-73.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking the firms critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, n. 5, p. 13- 37, 1995.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting Organizations and Society**, v. 25, n. 4-5. p. 383-409, 2000.

DE ROSSI, G. **Especificidade de ativos e capacidade tecnológica: uma análise da relação no setor vitivinícola gaúcho**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

DEMSETZ, H. The firm in economic theory: a quiet revolution. **The American Economic Review**, v. 87, n. 2, p. 426-429, 1997.

DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n.3, p. 1120-1171, 1988.

DOSI, G.; NELSON, R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 4, n. 3, p. 243-268, 1994.

FIGUEIREDO P. Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement. **Research Policy**, v. 31, n. 1, p.73-94, 2002.

GARCIA-MUNIA, F.; NAVAS-LOPEZ, J.; AFUAH, A. N. Explaining and measuring success in new business: the effect of technological capabilities on firm results. **Technovation**, v. 27, n, 1-2, p.30-46, 2007.

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, 1996.

GRIFFIN, A. PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 6. p. 429-458, 1997.

FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do sul. **Caderno setorial**: setor plástico.

GUPTA, A. K.; BROCKHOFF, K.; WEISENFELD, U. Making tradeoffs in the new product development process: a German/US comparison. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 9, n. 1, p. 11, 1992.

HEGARTY, W. H.; HOFFMAN, R. C. Product/market innovations: a study of top management involvement among four cultures. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 7, p. 186- 199, 1990.

HO, Y. C.; FANG, H. C.; LIN, J. F. Technological and design capabilities: is ambidexterity possible? **Management Decision**, n. 49; n, 2, p. 208-225, 2011.

HODGSON, G. Competence and contract in the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 35, n. 2, p. 179-210, 1998.

KIM, L. Building technological capability for industrialization: analytical frameworks and korea's experience. **Industrial and corporate change**, v. 8, n, 1, p.111-136, 1999.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, p. 165- 186, 1992.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**, v.58, n.1, p. 83-91, Jan./Feb. 1980.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 4. ed. London: Macmillan, 1898.

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção os Economistas)

MORGAN, N.; VORHIES, D.; MASON, C. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

NELSON, R. R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 61-74, 1991.

NOGUEIRA, A. C.; BATAGLIA, W. Transaction costs and organizational competences: explaining the governance structure for manufacturing stage. **Journal of Technology Management and Innovation**, v.7, n. 1, p. 159-174, 2012.

PATEL, P.; PAVITT, K. The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety. **Research Policy**, v. 26, n. 2, p.141-156, 1997.

PAVITT, K. Key characteristics of the large innovating firm. **British Journal Management**, v. 2, n. 1, p. 41-50, 1991.

PENROSE, E. Limits to the growth and size of firms. **The American Economic Review**, v. 45, n. 2, p. 531-543, 1955. Papers and Proceedings of the Sixty-seventh Annual Meeting of the American Economic Association.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROBERTSON, T. The process of innovation and the diffusion of innovation. **Journal of Marketing**. v. 31, n. 1, p. 14-19, 1967.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1985. (Coleção Os Economistas)



SCHUMPETER, J. A. **Capitalismos socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SELZNICK, P. 1957. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Berkeley: University of California Press, 1984.

TEECE, D. Profiting from technological innovation. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

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

TELLO-GAMARRA, J; ZAWISLAK, P. A. Transactional capability: innovation's missing link. *Journal of Economics, Finance, and Administrative Science*, v. 18, n.34, p. 1-7, 2014.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press. 1985.

WILLIAMSON, O. Strategic research: governance and competence. **Strategic Managerial Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the natural progression. **American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 673-690, 2010.

WINTER, S. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WONG, V.; SHAW, V.; SHER, J. Effective organization and management of technology assimilation the case of taiwanese information technology firms. **Industrial Marketing Management**, v. 27, n. 3, p. 213-227, 1998.

YAM, R. *et al.* Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of hong kong manufacturing industries, **Research Policy**, v.40, n, 3, p. 391-402, 2011.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZHANG, Q.; VONDEREMBSE, M.; LIM, J. S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction **Journal of Operations Management**, v. 21, n.2, p, 173-191, 2003.

## APÊNDICE A – VARIÁVEIS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Capacidade Tecnológica

- Desenvolvimento
- Operação e Gestão

VARIÁVEIS	AUTORES
1. Monitoramento tecnológico	Rush et al., (2007) e Huergo (2008)
2. Assimilação da tecnologia	Wong et al., (1998)
3. Aprendizagem tecnológica	Figueiredo (2002) e Rush et al., (2007)
4. Estratégia de P&D	Ragatz et al., (1997), Mensch, (1985), Hegarty e Hoffman, (1990)
5. Equipes de P&D multidisciplinares	Tushman e Nadler (1986), Gupta et al. (1992)
6. Cooperação em P&D	Huergo (2006)
7. Formalização do processo de inovação	Tushman e Nadler (1986), Robertson (1967)
8. Planejamento da produção	Duchessi et al. (1989)
9. Controle da produção	Bechte (1988), Mckay (2003), Mckay (2003)
10. Flexibilidade do processo	Malhotra e Mackelprang (2012)
11. Flexibilidade de volume	Cousens <i>et al.</i> (2009), Zhang et al, (2003)
12. Redução dos custos de produção	Terjesen et al. (2011), Withe (1996)
13. Automação dos processos	Chakravarty (1987)
14. Qualidade do produto	Corbett e Van Wassenhove (1993), Capon (1990)

## Capacidade Transacional

- Comercial
- Supply

VARIAVEIS	AUTORES
1. Comunicação com o fornecedor	Kotabe et al. (2003), Prahinski e Benton (2004)
2. Relacionamento com os fornecedores	Dröge et al., (2003), Kotabe et al., (2003)
3. Monitoramento das necessidades do consumidor	Levitt, (1980), Naver e Slater, (1990)
4. Comunicação com o cliente	Wernerfelt, (1996)
5. Relacionamento com o cliente	Reinartz et al. (2004), Verhoef (2003)
6. Coordenação interfuncional	Narver; Slater, (1990)
7. Monitoramento da concorrência	Narver e Slater (1990)
8. Negociação com os fornecedores	Argyres e Liebeskind (1999)
9. Contratos com os fornecedores	Aaoki et al., (1989)
10. Qualidade do insumo fornecido	Olhager e Selldin (2004)
11. Negociação com os clientes	Bosse e Alvarez (2010)
12. Contratos com os clientes	Williamson (1995)
13. Confiabilidade da distribuição	Dempsey (1978), Verma e Pullman (1998)
14. Pós-venda	Yam et al., (2011)

## Tipos de ativos específicos da firma

VARIAVEIS	AUTORES
1. Ativos específicos físicos	Williamson (1985, 2002, 2010)
2. Ativos específicos de localização	Williamson (1985, 2002, 2010)
3. Ativos específicos dedicados	Williamson (1985, 2002, 2010)
4. Ativos específicos de marca	Williamson (1985, 2002, 2010)
5. Ativos específicos humanos	Williamson (1985, 2002, 2010)

## Desempenho da firma

VARIAVEIS	AUTORES
1. Volume de vendas	Chiesa (1996), Schoenecker e Swanson (2002)
2. Desenvolvimento de novos produtos	Lukas e Ferrel (2000)
3. Desenvolvimento de novos processos	Prajolo e Ahmed (2006)
4. Aquisição de novos clientes	Morgan et al. (2009)
5. Lucro	Calatone et al. (2002), Huang (2011)
6. Entrada em novos mercados	Calatone et al. (2002)
7. Participação de mercado	Chiesa (1996), Morgan et al. (2009)

## Liderança

VARIAVEIS	AUTORES
Nível de Conhecimento	Schumpeter (1982); Penrose (1958)
Capacidade de Visão Estratégica	Chandler (1985); Teece (1993)
Capacidade de Relacionamento	Schumpeter (1982); Penrose (1958)

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

#### **Pesquisa a respeito da trajetória de crescimento e capacidades tecnológicas e comerciais do setor plástico do RS.**

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte dos requisitos para obter o grau de bacharel de Daniel Machado Reis, aluno do Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores de crescimento de duas indústrias do setor plástico do RS e está sendo orientada pela professora Dr. Sílvia Generali da Costa. As questões se referem às áreas de desenvolvimento de produto, engenharia, produção, compras, marketing, logística e distribuição, buscando identificar a influencia destas áreas no o desempenho da empresa.

Os respondentes que desejarem poderão receber um relatório com os resultados da presente pesquisa. Para tanto, basta informar os dados para envio ao final deste questionário. Dessa forma, a pesquisa poderá contribuir para melhorar o desempenho da sua empresa.

O anonimato tanto dos respondentes, quanto das empresas será respeitado.

Agradecemos a sua colaboração

Daniel Machado Reis  
191173@ufrgs.br  
(51) 8131-4058  
EA / UFRGS

## INFORMAÇÕES INICIAIS

### Instruções

- Para responder às questões, considere a situação de sua empresa atuando no seu principal mercado.
- Suas respostas devem representar a situação real da empresa, que pode não ser aquela que você considera ideal.

1. Nome da Empresa:
2. Data de Fundação:
3. Número de funcionário atualmente:
4. Faturamento total no ano passado:

### CAPACIDADES DA EMPRESA

Essa primeira parte do questionário tem por objetivo entender a situação atual da empresa em quatro grandes áreas. (Desenvolvimento de Produto; Processo Produtivo; Marketing e Supply)

Portanto, nas questões seguintes indique se você discorda ou concorda. Para isso, utilize uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente".

### PARTE 1: Desenvolvimento de Produtos

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
1.1 Monitoramos regularmente as novas tendências tecnológicas (o que há de novo no mercado).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Utilizamos diferentes formas para <b>assimilar as tecnologias</b> que necessitamos ( ex.: licenciamento, joint ventures, patentes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Trabalhamos com universidades para <b>desenvolver nossos produtos</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Nossos projetos de desenvolvimento de produtos são realizados por uma equipe <b>permanente</b> constituída por profissionais de P&D, marketing, engenharia e produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 Temos um <b>método</b> estabelecido para gerenciar os nossos projetos de desenvolvimento de produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 O desenvolvimento de novos produtos desempenha um <b>papel central</b> na estratégia da empresa;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PART 2: Processo Produtivo

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
2.1 Todos os nossos processos produtivos são planejados mediante um sistema de informação (ex: MRP, ERP).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Monitoramos continuamente a nossa produção mediante <b>Controle Estatístico de Processo (CEP)</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Atendemos demandas inesperadas do mercado, <b>ajustando nosso processo produtivo</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 Nossos custos de produção são <b>menores</b> que a média do mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 Temos <b>certificado de qualidade</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 A maior parte dos nossos processos produtivos são automatizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PART 3: Marketing

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
3.1 Mantemos <b>comunicação constante</b> com nossos principais fornecedores independentemente do momento de compra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Temos um excelente relacionamento com <b>nossos principais fornecedores</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Monitoramos constantemente as necessidades dos <b>nossos principais clientes</b> para ajustar nossos produtos a essas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Nós temos comunicação constante com <b>nossos principais clientes</b> , independente do momento de compra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Temos alguém responsável para <b>monitorar</b> as ações da concorrência e novidades no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PART 4: Compra de Insumos e Venda de Produtos

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
4.1 <b>Exigimos</b> que nossos principais fornecedores tenham certificações de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Sempre que compramos dos <b>nossos principais fornecedores</b> o nosso <b>poder de barganha</b> permite obter maiores benefícios para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 estabelecemos <b>contratos formais de compra</b> com <b>nossos principais fornecedores</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 estabelecemos <b>contratos formais de venda</b> com <b>nossos principais clientes</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 A maioria das <b>nossas entregas</b> são feitas dentro do prazo combinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Somos <b>altamente eficientes</b> na prestação dos serviços de pós-venda ou assistência técnica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Considerando que ativo é um tipo de recurso (físico, de localização, humano, de marca, etc.) que a sua empresa possui, responda se você concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Para isso, utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente".

PARTE 5: Ativos Físicos

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
5.1 Temos instalações como departamento de P&D de engenharia, fabricação e/ou produção exclusivamente <b>para desenvolver novos produtos</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Temos instalações como fábrica, linhas de produção, etc., dedicadas exclusivamente à <b>fabricação dos nossos produtos</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Temos instalações físicas dedicadas exclusivamente ao <b>departamento comercial, vendas e marketing</b> , (gala de reuniões, espaço para clientes, sistema de distribuição, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Nossos <b>equipamentos são de última geração</b> e competitivos internacionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 6: Ativos de Localização

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
6.1 A proximidade física com instituições <b>universitárias</b> lhe permitiu que...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos dez aos vinte anos de empresa (período de maturidade), qual foi o seu foco de energia/investimento?

- Compra de novas máquinas
- Corte de custos
- Foco no comercial (equipe de vendas e novos clientes)
- Investimento externo (parceria com outro mercado)
- Desenvolvimento de novos produtos
- Melhorias nos processos produtivos e de controle da gestão (softwares e etc.)
- Outro (especifique):

Atualmente, qual é o seu foco de energia/investimento para crescer?

- Compra de novas máquinas
- Corte de custos
- Foco no comercial (equipe de vendas e novos clientes)
- Investimento externo (parceria com outro mercado)
- Desenvolvimento de novos produtos
- Melhorias nos processos produtivos e de controle da gestão (softwares e etc.)
- Outro (especifique):

## PARTE 8: Ativos de Marca

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
8.1 A marca da nossa empresa é a líder no seu principal mercado de atuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.2 Temos orçamento destinado à publicidade e propaganda/marketing (feitos, displays, outdoors, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.3 Temos um posicionamento claro e somos reconhecidos por isso (logotipo ou frase característica).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.4 Os insumos que adquirimos não têm marcas fortes em seu nicho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## PARTE 9: Ativos Humanos

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
9.1 Nossa função/cargos da produção são altamente qualificados para a realização desta atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.2 A maioria do nosso corpo gestor (que é o seu comando executivo) possui graduação específica na sua área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.3 Possuímos avaliação de desempenho e melhoramentos específicos para cada área da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.4 Temos uma preocupação com o clima organizacional e investimos em nossas ideias (pat.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## DESEMPENHO DA EMPRESA E CRESCIMENTO

Por fim, a pesquisa busca entender a trajetória de crescimento e o recente desempenho que a empresa possui.

Portanto, na questão seguinte indique se você discorda ou concorda. Para isso, utilize uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "discordo totalmente" e 5 para "concordo totalmente".

## PARTE 10: Desempenho da Empresa e Crescimento

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
10.1 Nossa vendas, em volume, aumentaram nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.2 Nossa empresa lançou novos produtos nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.3 Nossa empresa desenvolveu novos processos de produção nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.4 O número de clientes nossos clientes atuais aumentou nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.5 Nossa empresa foi inovativa nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.6 Nossa empresa abriu em novos mercados nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.7 Fizemos investimento em novas tecnologias/máquinas nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.8 Tornou-se líderes em algum dos nossos mercados de atuação nos últimos 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

Nos últimos 5 anos, grande parte das inovações no seu processo produtivo, principalmente, foram:

- Pequenas adaptações dos processos já existentes na empresa
- Melhorias dos processos já existentes na empresa
- Desenvolvimento de novos processos a partir dos existentes na empresa
- Compra de novos equipamentos e máquinas
- Outro (especifique)

Nos últimos 5 anos, quantos novos produtos a empresa lançou no mercado?

Nos primeiros dez anos de empresa, qual foi o seu foco de energia/investimento?

- Compra de novas máquinas
- Foco na comercial (equipe de vendas e novos clientes)
- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de processos produtivos e de controle de gestão
- Outro (especifique)

Qual foi a última coisa que a empresa fez que aumentou o seu faturamento?  
(explique brevemente)

---

---

Na sua opinião, quais foram os três principais fatores que levaram você a ter um crescimento acima da média?

---

---

Muito obrigado pela sua contribuição!

