

EVIDENCIAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO À LUZ DA RBV¹

DISCLOSURE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND RESOURCES: A STUDY IN THE LIGHT OF THE RBV

Luciana Barcelos²
Rosilene Marcon³
Rodrigo Bandeira De Mello⁴

RESUMO: De acordo com os pressupostos da RBV (*Resourced Based View* ou Visão Baseada em Recursos), a firma deve ser considerada como um conjunto de recursos humanos, financeiros, organizacionais e produtivos que são combinados ao longo do tempo numa conjunção exclusiva e complexa de ser identificada. A partir desse entendimento, depreende-se a questão central da teoria: qual é a combinação entre recursos e capacidades utilizados pelas firmas com desempenho superior para obter vantagem competitiva? Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender como a Santos Brasil, empresa que é referência no setor de logística portuária, faz a combinação de seus recursos e capacidades para obter vantagem competitiva sustentada. Realizou-se uma pesquisa qualitativa nos relatórios anuais de 2007 e 2008 da empresa selecionada com abordagem descritiva. Utilizou-se o *disclosure* como mecanismo de controle para seleção e categorização das informações estratégicas divulgadas. Os dados foram agrupados com o apoio do *software* Atlas TI e analisados à luz de um *framework* teórico derivado da RBV. Os resultados mostraram que são os recursos físicos os mais importantes para a firma, por serem raros, valiosos e difíceis de serem copiados. Concluiu-se que a combinação entre recursos físicos e capacidades humanas confere uma condição única para o negócio, que tem como propriedade mais importante a dificuldade de imitação tanto no aspecto de custos como na dependência da trajetória. Como contribuição às pesquisas em estratégia, este trabalho proporcionou uma forma de analisar combinações de recursos e capacidades a partir do discurso e do conteúdo apresentado nos relatórios anuais.

PALAVRAS-CHAVE: RBV. *Disclosure*. Visão Baseada em Recursos. Relatórios Anuais.

ABSTRACT: According to the presuppositions of the RBV (*Resourced Based View*), the firm must be considered a set of human, financial, organizational and productive resources. Considering that the resources are set along the time and each firm has an exclusive combination that is difficult to be identified, comes the principal question this RBV statements: what the combination is between resources and capacities used by the firm that explain his superior performance? From this observation, this study had the objective to understand how open capital firms of the transport sector act to obtain competitive supported advantage. A qualitative inquiry happened with descriptive approach, using the software Atlas TI to help to develop strategic information categories. The data were analyzed by the light of a theoretical framework derived from the RBV and the results showed that the resource that more stands out in this sector is the geographical location, considered the most strategic physical resource for the business, as soon as it takes his immobility as a principal characteristic. It was still ended that the combination between physical resources and capacities checks the only condition for the business that takes the difficulty of imitation as a more important property both in the aspect of costs and in the dependence of the trajectory.

KEYWORDS: *Disclosure*. *Resourced Based View*. Annual reports.

¹ Artigo Recebido em 26.03.2010. Revisado por pares em 04.08.2011. Recomendado em 04.08.2011 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 26.01.2012.
Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - luciana241074@hotmail.com

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - rmarcon@univali.br

⁴ Fundação Getúlio Vargas – EASP-FGV - rodrigobandeirademello@fgv.com.br

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como base os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (RBV) e parte das informações estratégicas reveladas pela Santos Brasil Participações S.A., empresa que é referência no setor de logística portuária no Brasil. O objetivo central é fazer a identificação de recursos e de capacidades empregadas pela empresa para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para Barney (1991), os recursos e as capacidades são considerados importantes e estratégicos na medida em que são específicos à firma e sustentam e definem uma vantagem competitiva.

Segundo Rouse e Daellenbach (2002), as fontes de vantagem competitiva podem estar ocultas nos processos organizacionais e pesquisas mais detalhadas são necessárias para identificação de medidas estratégicas para as firmas. Neste sentido, destaca-se a importância deste estudo dentro da RBV, pelo fato de adotar uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e apresentar uma alternativa qualitativa para evidenciação dos recursos e das capacidades empregados pelas firmas com vantagem competitiva.

Apesar das limitações do método qualitativo quanto à necessidade de se utilizar informações primárias, de fazer uma análise descritiva e profunda dos dados a partir da interpretação do pesquisador, as pesquisas em estratégia demandam uma análise mais criteriosa das características internas, dos processos e das rotinas operacionais existentes nas firmas (ROUSE; DAELLENBACH, 2002). O método quantitativo, normalmente utilizado na perspectiva da RBV, deu uma contribuição salutar para os estudos anteriores. Os resultados demonstraram o grau de influência do efeito setor, indústria e ano, mas principalmente do efeito firma na obtenção de vantagem competitiva das firmas analisadas (SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991; ROQUEBERT et al., 1996; MACGAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006).

Como suporte ao método qualitativo, esta pesquisa foi desenvolvida utilizando o Atlas TI, *software* de apoio para análise do conteúdo das informações divulgadas pela firma. O *software* foi desenvolvido especificamente para auxiliar na organização, no armazenamento, no controle e na categorização das inúmeras informações disponibilizadas numa pesquisa qualitativa. Conforme Bandeira-de-Mello (2006), apesar de ser uma ferramenta pouco utilizada no ambiente acadêmico, proporciona interfaces gráficas, associações de códigos, ligação de conceitos e verificação de frequência de determinados termos, facilitando o desenvolvimento de pesquisas com grande quantidade de conteúdo a ser analisado.

Nesta direção, o desenvolvimento desta pesquisa partiu das informações estratégicas publicadas nos relatórios anuais de 2007 e 2008 da Santos Brasil, para evidenciação dos recursos, das capacidades e, conseqüentemente, das estratégias adotadas para obtenção de vantagem competitiva.

A publicação dos relatórios anuais das empresas de capital aberto, também conhecidos como relatórios de sustentabilidade, ganhou destaque nos últimos anos, principalmente pelo crescimento do mercado de capitais. As informações voluntárias divulgadas neste documento refletem o grau de amadurecimento e de transparência das organizações por apresentarem não apenas os resultados financeiros, mas também detalhes sobre a estratégia, o negócio e as perspectivas futuras. Para Santana (2004), as informações dos relatórios anuais são

consideradas um dos principais bens das organizações, tendo em vista sua importância para tomada de decisões.

Apesar de a publicação dos relatórios anuais não ser obrigatória no Brasil, há dois tipos de informações que são divulgadas por meio deles. As informações financeiras e contábeis, conhecidas como medidas tradicionais e comumente empregadas pelos analistas do mercado como forma de avaliação das organizações (PACE; BASSO; SILVA, 2002). O segundo tipo são as informações não financeiras, que relatam o que ocorreu com a organização e mostram como os resultados foram alcançados, sendo muito úteis para análise dos recursos e capacidades adotados. Essas são também capazes de prevenir, antecipar e influenciar os resultados futuros das organizações e se constituem em indicadores necessários para análise das tendências e das estratégias adotadas (PACE; BASSO; SILVA, 2002).

Além disso, nas empresas de capital aberto, o ambiente corporativo é normatizado por regras de boa governança, principalmente porque elas buscam conquistar a confiança de clientes e atrair mais investidores para seus negócios (COSTA *et al*, 2006; SILVA; SANCOVSKI, 2006). No Brasil, uma das regras da governança corporativa é conhecida como *disclosure*. A regra de evidênciação, ou *disclosure*, foi criada para que os acionistas e os investidores fossem capazes de acompanhar as estratégias de curto e longo prazo das empresas com maior grau de transparência. Na contabilidade, o termo *disclosure* é definido como sinônimo de evidênciação, abertura, divulgação de informações quantitativas e qualitativas (IUDÍCIBUS, 2004).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as empresas de capital aberto têm a opção de adotar um dos níveis diferenciados de transparência para lançar suas ações no mercado e demonstrar sua disponibilidade de cumprir com os critérios sugeridos pelos órgãos reguladores. No entanto, após aderir a um dos níveis sugeridos, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), principal órgão que controla e supervisiona as empresas de capital aberto no Brasil, por meio do parecer número 15, recomenda que a empresa apresente de forma sistemática e padronizada alguns itens neste documento. Dessa forma, apesar de cada empresa divulgar seus resultados de acordo com os valores e as intenções da organização, o conteúdo sugerido pela CVM faz com que todas revelem informações relativas sobre seus negócios, conjuntura econômica, recursos humanos, investimentos, pesquisa e desenvolvimento, novos produtos, meio ambiente, reformulações administrativas, entre outras. Essa evidênciação de informações pode ser medida pelo mecanismo do *disclosure*. Para o *Statements of Financial Accounting Standards Board - FASB* (Comissão dos Padrões Internacionais de Contabilidade Financeira), por meio do *disclosure* é possível verificar se as empresas estão reportando informações adicionais para explicar os principais fatos e acontecimentos sobre seu desempenho, permitindo avaliar recursos e capacidades empregados para obtenção de vantagem competitiva.

Neste sentido, a relação do *disclosure* com a transparência de informações estratégicas nos relatórios anuais das companhias de capital aberto, e conseqüentemente com a identificação das ações e dos recursos empregados para obter vantagem competitiva, é um tema recorrente na literatura (GALON; BEUREN, 2006).

Perobelli e Ness (2000), por exemplo, revelaram que o mercado sempre reage positivamente ao anúncio de informações de natureza favorável. Para Silva (2004), quanto

mais eficiente for a informação em termos de transparência e qualidade para os investidores, maior será o grau de *disclosure* e de credibilidade da organização no mercado de capitais.

Easley e O'Hara (2003), Nakamura et al. (2006), entre outros, demonstraram que empresas que apresentam os relatórios de forma clara e objetiva, com consistência no conteúdo e com maior transparência, transmitem confiança aos investidores e obtêm maior valorização de suas ações.

Por outro lado, tendo em vista que o *disclosure* é um mecanismo de controle da governança corporativa e que tem como função verificar a eficiência e a veracidade das informações divulgadas pelas empresas, é necessário considerar que sua aplicabilidade pode apresentar certas deficiências, inclusive para os resultados desta pesquisa. De fato, com a eclosão da crise financeira mundial, deflagrada em meados de 2008, constatou-se que os códigos de boas práticas e as regras do *disclosure* passaram a ser regularmente questionados quanto à sua eficiência ao redor do mundo. E em decorrência dos prejuízos repentinos divulgados nas bolsas de valores mundo afora, diversas mudanças, tanto em nível informacional como estrutural, estão sendo implementadas nas regras de evidenciação das empresas de capital aberto.

Por conta disto e considerando a necessidade de se desenvolver novas medidas que forneçam dados sobre a estratégia e a coerência das informações com os resultados publicados, justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa, conforme apresentado a seguir.

Apesar de os estudos já realizados no campo da estratégia terem demonstrado que os efeitos do setor, ano e indústria influenciam no desempenho das firmas, considera-se que ainda há uma grande parcela relacionada com o efeito firma que precisa ser explorada dentro da perspectiva da RBV (SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991; ROQUEBERT et al., 1996; MACGAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006).

Além disso, a partir da explicação da RBV de que a heterogeneidade do desempenho entre firmas é resultado de uma perfeita e complexa combinação de recursos, única a cada firma (BARNEY, 1991), esta pesquisa canalizou seu interesse para análise de uma firma que apresentou vantagem competitiva, utilizando o mecanismo do *disclosure* como um dos critérios para um estudo de caso mais aprofundado sobre suas características.

Por meio do *disclosure* das informações publicadas anualmente pelas empresas de capital aberto, alguns estudos encontraram evidências de quais capacidades e recursos são empregados na apresentação das estratégias corporativas. Num estudo da consultoria *PricewaterhouseCoopers* – PwC (2007) com as 500 maiores empresas americanas, foi possível constatar que, além dos recursos financeiros, são evidenciadas pelas empresas as competências organizacionais necessárias para competir no seu segmento de negócio. Os recursos humanos foram igualmente evidenciados por Wiesel, Skiera e Villanueva (2008) ao relacionarem o grau de satisfação dos clientes com os recursos organizacionais necessários para motivar as equipes internas de uma organização.

No caso das empresas brasileiras, Colauto *et al* (2008) demonstraram que os recursos organizacionais, humanos e financeiros são os itens que as empresas mais evidenciam em suas estratégias como forma de atrair investidores. Santos e Bandeira-de-Mello (2008) sugeriram uma análise mais profunda nas áreas de pesquisa e de desenvolvimento (P&D);

área de recursos humanos; cultura e clima organizacional para entendimento das estratégias adotadas e da obtenção de vantagem competitiva.

Neste contexto, as contribuições desta pesquisa visam criar uma categorização dos recursos e das capacidades de uma firma que é considerada referência no setor de logística portuária. Ao se criar a categorização, pretende-se contribuir com as pesquisas da RBV quanto à identificação dos recursos e das capacidades empregados pela firma para compor sua combinação única de sucesso. Da mesma forma, pretende-se melhorar o *disclosure* dos relatórios anuais por meio da interpretação de informações que são visíveis quando divulgadas pela empresa, mas que nem sempre são apresentadas como capacidades e recursos com poder de influenciar o desempenho. Para tanto, os itens recomendados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e evidenciados nos relatórios da empresa serão interpretados à luz da teoria da RBV.

Quanto ao setor de logística, escolhido para o desenvolvimento deste estudo, além de ser um setor relativamente novo no mercado de capitais brasileiro e apresentar uma demanda por análises mais profundas sobre seu desempenho, estratégias, perspectivas e negócios, também é o setor de atuação profissional da pesquisadora há 15 anos.

O setor de logística engloba empresas que operam com a privatização de portos, aeroportos, ferrovias e demais modais utilizados para o escoamento da produção brasileira. No Brasil, a visão da logística como um processo integrador, tanto quanto uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do país, começou a ganhar relevância a partir da década de noventa, que foi marcada pela explosão do comércio internacional, pela estabilização econômica e pela privatização da infraestrutura (FLEURY, 2007).

O número de empresas de logística listadas na BM&FBOVESPA ainda é pequeno. Das 36 empresas listadas no segmento de transportes, somente seis são consideradas operadores logísticos. No entanto o setor é considerado essencial para o crescimento do país, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio da balança comercial. De acordo com a BM&FBOVESPA (2008), o retorno sobre o investimento do segmento de logística torna-se atraente, uma vez que os volumes movimentados devem se manter estáveis mesmo com os efeitos da crise financeira mundial. Para os investidores, os aportes financeiros destinados para expansão da capacidade de transporte, armazenagem e demais serviços logísticos tendem a ser absorvidos em virtude da demanda.

Como exemplos, em 2008, conforme divulgado no Jornal Valor Econômico (2008), foi destaque o projeto do Grupo EBX, do empresário Eike Batista, que planejava a construção de um porto em Peruíbe, na região da Baixada Santista. A ideia era que o empreendimento tivesse instalações maiores do que as que compõem o Porto de Santos, o maior da América do Sul.

Outros projetos no segmento de logística estão em andamento no país, destacando a importância do setor na economia. No Rio de Janeiro, a Empresa LLX pretende investir R\$ 250 milhões no Porto Sudeste; a Companhia Siderúrgica do Atlântico (CSA) prevê um investimento de US\$ 700 milhões no Porto de Açu, no Norte Fluminense. Em Santa Catarina, a Hamburg Sud e a Batistella preveem a construção de um terminal portuário avaliado em R\$ 350 milhões. Em Santos, pretende-se investir, até o final de 2009, mais de R\$ 500 milhões. A Santos Brasil, que administra o Tecon, o maior terminal de contêineres da América do Sul, na

margem esquerda, e que é objeto de estudo nesta pesquisa, está construindo o Tecon 4, cujas obras deverão estar concluídas no corrente ano (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2008).

Em 2008, o Brasil contava com apenas 40 portos e 42 terminais privados, que respondem pela movimentação de 19% de cargas containerizadas destinadas à exportação, segundo a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2008). Por isso, o crescimento do setor logístico, o reaparelhamento e a ampliação dos atuais portos públicos e privados, a criação de pesquisas que apresentem dados corretos e as condições favoráveis para um planejamento logístico são fundamentais para contribuir com o desenvolvimento do setor e diminuir o gargalo existente, sob pena de emperrar o crescimento do Brasil.

Por fim, considera-se que o setor necessita de indicadores confiáveis para torná-lo mais difundido e transparente, incentivando os investidores a aplicarem suas reservas e atraindo novas empresas para o mercado de capitais. De acordo com Bandeira-de-Mello e Marcon (2006), para as pesquisas que analisam o setor, a categorização de informações permite avaliar o nível de atratividade das empresas tanto para os acionistas como para os futuros investidores.

Por isso o desenvolvimento desta pesquisa pode contribuir de maneira significativa tanto para o setor como para as pesquisas em estratégia, por meio da identificação de novas práticas e criação de novos parâmetros na área da estratégia organizacional. A pesquisa então se inicia com o seguinte questionamento: como são reveladas as informações estratégicas nos relatórios anuais da Santos Brasil?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um dos desafios das teorias estratégicas é explicar qual é a melhor estratégia que uma firma pode adotar, considerando o ambiente em que ela está inserida e o desempenho médio alcançado pelas outras firmas do mesmo setor. Estudos realizados acerca da estratégia das organizações procuram relacionar o desempenho superior com vantagem competitiva (PORTER, 1980; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

A vantagem competitiva ocorre quando as firmas alcançam níveis de *performance* econômica acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas (PORTER, 1980). No início da década de 80, os estudos de Michael Porter, derivados de Caves e Porter (1977), introduziram algumas questões estratégicas relacionadas à administração das empresas, propondo uma teoria mais voltada para os administradores. Por meio do modelo das cinco forças (PORTER, 1980), o autor descreveu o ambiente competitivo e a lucratividade da empresa como determinados pela interação dessas forças (NELLIS; PARKER, 2003), enfatizando a importância da indústria no contexto empresarial. Na visão Porteriana, as cinco forças (PORTER, 1980) estão colocadas no ambiente externo das firmas, tornando a estratégia defensiva. Partindo de um conceito de cadeia de valor e combinação de atividades, a vantagem competitiva está mais centrada nas características da indústria do que no comprometimento da firma com sua proposta de valor.

Ao contrário de Porter, a *Resourced Based View* (RBV), derivada do pensamento de Penrose (1959), colocou mais ênfase na análise do ambiente interno da firma e focou nas diferentes habilidades e recursos das empresas para o desenvolvimento de novas capacidades frente às mudanças ambientais (BARNEY, 1991). Nessa perspectiva, as condições para

obtenção de vantagem competitiva sustentável da firma são entendidas como uma perfeita combinação de recursos da firma, que são raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991).

A descoberta de combinações entre recursos e capacidades da firma tornou-se um interesse permanente na administração estratégica como forma de encontrar explicações para o desempenho superior de apenas algumas firmas num mesmo ambiente competitivo e dinâmico (COLLIS; MONTGOMERY, 1990). Barney (1991), considerado o pesquisador que alavancou a discussão sobre a importância do fator firma, postula que algumas estratégias requerem um *mix* particular de capital físico, humano e implementos de recursos de capital organizacional. A classificação dos recursos e das capacidades de uma organização abrange quatro categorias: financeiras, físicas, humanas e organizacionais. Segundo Barney (1991), os recursos da firma são todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da firma, as informações, os conhecimentos, etc.

Ao adotar o modelo VRIO de análise de recursos estratégicos (Barney, 2002), quatro conceitos são levantados sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: são as questões do Valor (o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?); da Raridade (o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?); da Imitabilidade (as empresas sem esse recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?); e da Organização (as outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?).

Além das características dos recursos essenciais propostas por Barney (1991), outros autores contribuíram com os estudos da RBV, ao proporem uma análise de características adicionais. Para Dierickx e Cool (1989), são as características particulares a cada uma das firmas que asseguram que os concorrentes não podem copiar ou ao menos não conseguem se aproximar das firmas de melhor desempenho, a ponto de ameaçar a vantagem competitiva. Segundo os autores, a condição de heterogeneidade pode ser preservada levando em consideração os chamados mecanismos de isolamento. Esses mecanismos dão ênfase à acumulação de vantagem competitiva ao longo do tempo, pois, além de impedirem que os recursos estratégicos sejam facilmente copiados pelos concorrentes, fazem parte e moldam as decisões estratégicas futuras das firmas (DIERICKX; COOL, 1989).

Os mecanismos de isolamento estão relacionados com as características intrínsecas das organizações, como a cultura, a especificidade dos recursos, a heterogeneidade, a ambiguidade causal, a complexidade social e a história da firma (*path dependence*). A história da firma e a sua trajetória de sucesso dizem respeito às escolhas estratégicas realizadas em virtude do contexto ao qual a empresa estava inserida. Segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2001), as escolhas estratégicas são limitadas e determinadas em função de comprometimentos passados da empresa, seja em função da eficácia das mudanças anteriores, como em função de limitações cognitivas.

A complexidade social está ligada aos recursos e às capacidades que uma organização utiliza para obter vantagem competitiva e que são custosos de imitar a curto prazo, pois envolvem questões como confiança, cultura, relacionamentos pessoais e políticos. As licenças

e as concessões para exploração de áreas portuárias podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva sustentável, assim como as patentes para alguns setores. Fontes de ambiguidade causal são analisadas em situações em que a natureza e a combinação dos recursos e das capacidades são tidas como complexas, não sendo possível identificá-las nem mesmo para racionalização das rotinas organizacionais. Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2001), devido às características de complexidade e interdependência dos subsistemas organizacionais, existem grandes limitações na análise das causas de sucesso e de fracasso dos processos (*causal ambiguity*). “Pode ser impossível identificar qual a contribuição de cada fator no processo de acumulação.” (DIERICKX; COOL, 1989).

Peteraf (1993) apresenta, em seu artigo *The cornerstones of competitive advantage*, um resumo com as quatro categorias para avaliar os recursos na construção da vantagem competitiva: (1) heterogeneidade dos recursos; (2) mobilidade imperfeita; (3) barreiras à competição (*ex post*); e (4) barreiras à competição (*ex ante*). A heterogeneidade dos recursos ocorre quando os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas da indústria, e somente aquelas que possuem os recursos que são escassos e com eficiência superior têm vantagem competitiva (PETERAF, 2003).

Quanto à imobilidade dos recursos, considera-se que é uma condição de um recurso que não é facilmente transferível ou comercializável, pois é idiossincrático e não tem pouco ou nenhum outro uso fora da empresa (PADILHA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2007). As barreiras de competição *ex ante* são vistas como características ligadas ao desenvolvimento de recursos não negociáveis, como a imagem da empresa. Fatores como sorte e informações privilegiadas são mecanismos que auxiliam na composição de recursos superiores que conferem uma condição diferenciada para a organização. Em contrapartida, as barreiras de competição *ex post* possuem alta carga de conhecimento tácito, acumulado e adquirido ao longo da trajetória organizacional. Por serem recursos socialmente complexos, geram ambiguidade e são muito difíceis de serem copiados (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001).

Neste contexto, Peteraf (2003) considera que a identificação dos recursos e das capacidades – imperfeitamente móveis, não imitáveis e não substituíveis – pode conferir à firma a manutenção da vantagem competitiva. Por isso, a noção de que as firmas são heterogêneas em termos de recursos e capacidades tornou-se a essência da investigação (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

É nesse contexto que se define a RBV como base teórica desta pesquisa. Quanto às fontes utilizadas para identificação de recursos e capacidades empregadas pelas firmas, são consideradas as informações voluntárias publicadas pelas empresas de capital aberto que adotam as regras da Governança Corporativa e o mecanismo do *disclosure* para melhor transparecer suas estratégias ao mercado. O *disclosure* é muito utilizado na Governança Corporativa para demonstrar o nível de amadurecimento e a disponibilidade da empresa em informar suas decisões e a composição de seus resultados contábeis. Andrade e Rosseti (2004) consideram que o *disclosure* está diretamente relacionado à boa governança, assim como à equidade, à obediência e ao cumprimento das leis do país e à prestação de contas. O documento principal que revela de forma clara e contém todas as informações necessárias aos

diversos *stakeholders* é conhecido como relatório anual e é por meio dele que as empresas demonstram sua preocupação com o *disclosure*.

Há evidências de que o conteúdo informacional dos relatórios anuais apresenta dados reais sobre a estratégia, os investimentos e as perspectivas da firma. Estudos demonstram a importância do entendimento do conteúdo dos relatórios anuais, pois nesses documentos são revelados não somente os demonstrativos contábeis, mas também os principais atos e os acontecimentos da firma (LANZANA; DI MICELI; FAMÁ, 2006; GALLON; BEUREN, 2006). Conforme Yuthas, Rogers e Dillard (2002), os textos dos relatórios de administração são lidos por vários *stakeholders* e analistas, sendo utilizados como consulta para a compreensão da estratégia da empresa. Além disso, é uma ferramenta usada no mercado de capitais capaz de influenciar a tomada de decisão dos investidores, analistas e reguladores (WIESEL; SKIERA; VILLANEVA, 2008). Dessa forma, a utilização das informações divulgadas nos relatórios anuais das empresas de capital aberto pode ser considerada uma importante fonte de dados para análise da estratégia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento desta pesquisa configura-se em um estudo de caso qualitativo com abordagem descritiva, de registro, análise e interpretação dos fenômenos. Parte dos objetivos dessa estratégia de pesquisa é a compreensão de fenômenos organizacionais alcançados por meio da construção de um conhecimento intersubjetivo (GODOI *et al*, 2006). Além disso, o método de estudo caso qualitativo foi escolhido para desenvolvimento desta pesquisa em virtude da necessidade de aprofundamento das características individuais de uma unidade de análise.

Para seleção da organização, dentre os critérios estabelecidos, considerou-se o conhecimento dos pesquisadores sobre o setor no qual a empresa está inserida, o destaque da empresa no âmbito nacional, as possibilidades de aprendizado e a disponibilidade de dados relevantes para a pesquisa. Considerando os demais critérios para seleção da organização, buscaram-se as informações financeiras disponibilizadas pelo sistema Economatica para uma análise do desempenho superior das empresas do setor de logística. A partir do indicador que mede a rentabilidade sobre o patrimônio (ROE), foi possível avaliar se as empresas apresentavam desempenho superior. Esse critério é considerado importante para esta pesquisa, que parte dos pressupostos da RBV para identificar quais recursos e capacidades são empregados pelas firmas de sucesso para obter vantagem competitiva. Os dados encontrados revelam o desempenho das empresas de logística dos últimos seis anos (2003 a 2008), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Indicadores de Rentabilidade do Patrimônio das Empresas de Logística

Empresa	ROE 03	ROE 04	ROE 05	ROE 06	ROE 07	ROE 08	Média
ALL Amer Lat	3,1	20,4	18,3	3,1	8,5	8,9	10,38
Doc Imbituba	-	-	-	-	-	-	-
Log-In	-	-	-	41,5	10,5	*	26,00
Santos Brasil	22	18,7	24,6	-9,5	8,9	11,2	12,65
Tegma	-	-	-	55	12,5	*	33,75

Wilson Sons	-	-	-	-	-
-------------	---	---	---	---	---

*dados não divulgados

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da Economática

Além do desempenho medido pelo ROE, o critério utilizado para seleção da organização foi averiguar a disponibilidade dos dados qualitativos, ou seja, da publicação voluntária dos relatórios de administração. Constatou-se, então, que algumas empresas não poderiam ser objeto de estudo, como o caso da Empresa Tagma. Apesar de apresentar a maior média de rentabilidade do setor, verificou-se que a mesma não adota o relatório anual como ferramenta de divulgação dos seus resultados, fazendo apenas uma sucinta publicação do demonstrativo de resultado. A Empresa Log-In Logística Intermodal S.A., com a segunda maior média de rentabilidade (Tabela 1), não adota como prática a publicação dos dados de forma individualizada, por ser uma subsidiária da Companhia Vale do Rio Doce (VALE). Dessa forma, esta empresa também foi excluída da amostra, por não apresentar resultados precisos sobre seus balanços na divulgação de seus resultados. Por último, foram desconsideradas as empresas Wilson Sons Limited e Docas de Imbituba, por se tratarem de empresas estrangeiras que não adotam as normas de governança corporativa brasileira e por terem entrado em falência em 2002.

Foram analisados então os dados das empresas restantes: ALL Logística - América Latina Logística e Santos Brasil Participações S/A. Optou-se pela escolha da Santos Brasil por dois aspectos: Primeiramente, pelo fato de esta apresentar melhor desempenho médio, considerados os dados do período compreendido entre os anos de 2003 e 2008. Em seguida, foram analisados o perfil de cada empresa e constatou-se que a Santos Brasil é uma organização que, além de ser uma referência na logística portuária brasileira e da América Latina, atua no desenvolvimento de estratégias de longo prazo, possibilitando um aprendizado das capacidades dinâmicas a partir de seu estudo. Apesar de a ALL ser importante no âmbito nacional, seus negócios são mais voltados para o segmento de transporte ferroviário, um setor que ainda depende de muitos subsídios do governo, podendo gerar distorções nos resultados e nas conclusões desta pesquisa.

Por fim, com relação aos critérios de governança corporativa e a adoção das regras de *disclosure*, confirmou-se que a Santos Brasil, por meio da abertura do seu capital em outubro de 2006, é uma empresa que pertence aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) e que, portanto, faz a divulgação voluntária de seus resultados, favorecendo a análise do conteúdo apresentado. Desta forma, a unidade de análise selecionada para o estudo de caso é a Santos Brasil Participações S.A., *holding* do grupo que controla o Tecon de Santos, o Tecon de Imbituba, o Tecon Vila do Conde e a Nova Participações S.A. Pertencente ao segmento de Serviços de Apoio e Armazenagem da BM&FBOVESPA, é mais conhecida como operadora do Tecon de Santos, o maior terminal de contêineres da América do Sul, localizado no Porto de Santos. A empresa iniciou suas atividades em 1997, quando arrematou o leilão de privatização do Tecon 1, primeiro terminal de contêineres do Brasil, inaugurado em 1991. O arrendamento do terminal foi concedido pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp) por um prazo de 25 anos, renováveis por mais 25. Desde a privatização, a empresa vem realizando investimentos em equipamentos e em infraestrutura.

EVIDENCIAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO À LUZ DA RBV

Quanto à técnica para coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental nos relatórios da empresa selecionada, o que permitiu desenvolver uma análise categorial das informações. Foi realizada a análise em profundidade de cada item do relatório, dos itens recomendados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e das estratégias relatadas.

Uma contribuição importante para esta pesquisa foi o uso do *software* de apoio, o Atlas TI, desenvolvido pela Universidade Técnica de Berlim em 1993, para atender a um projeto multidisciplinar de interpretação de texto. O uso de um programa de apoio serve para atenuar a carga do pesquisador referente à interpretação e compreensão dos textos. (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). A partir dessa ferramenta, criou-se uma categorização das informações estratégicas, as quais determinaram o delineamento final da pesquisa.

O *design* da pesquisa foi construído a partir da elaboração de *framework* teórico derivado da RBV, apresentado no Quadro 1. Para elaboração do *framework* teórico, foram utilizados os critérios de classificação de recursos e capacidades propostos por Barney (2002). Desta forma, os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais são destacados na categorização do *framework*, bem como a definição das características dos recursos como valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Além disso, na RBV a noção de imobilidade de recursos, a vantagem competitiva sustentada de longo prazo e o entendimento dos conceitos de eficiência e a eficácia são os conceitos chave para explicar a heterogeneidade das firmas.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Recursos Financeiros	Dinheiro de empreendedores, acionistas, credores, bancos utilizados para criar e programar estratégias. Refere-se também ao lucro retido ou lucro investido no negócio.
Recursos Físicos	Tecnologia física de <i>hardware</i> e <i>software</i> , planta e equipamentos, localização geográfica e facilidade de acesso à matéria-prima.
Recursos Humanos ou Individuais	Treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários da empresa.
Recursos Organizacionais	São atribuídos ao grupo de pessoas da organização e incluem estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; cultura e reputação; relações informais dentro da empresa e entre a empresa e os grupos no seu ambiente.
Recurso Essencial	Recurso valioso, raro, difícil de ser copiado pelo concorrente e insubstituível.
Recurso Valioso	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Recurso Raro	O recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?
Recurso Difícil de Imitar	As empresas, sem esse recurso, enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
Recurso Insubstituível	As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?
Heterogeneidade	Diferença entre as empresas em virtude das diferentes combinações de recursos de cada uma, as quais conduzem a uma determinada vantagem competitiva.
Imobilidade de recursos	Condição de um recurso que não é facilmente transferido ou comercializável.
Vantagem Competitiva Sustentável de Longo Prazo	Condição de diferenciação alcançada pela empresa que a torna mais competitiva em relação às demais, com a certeza de que a diferença é perene ou de longo prazo.
Eficiência	Encontrar uma combinação de recursos e capacidades da firma que conduza ao processo de obtenção de vantagem competitiva.

Quadro 1: *Framework* Teórico desta Pesquisa

Fonte: Adaptado de Padilha e Bandeira-de-Mello (2007).

4. ANALISE DOS RESULTADOS

A Santos Brasil S.A. é conhecida como a operadora do Tecon de Santos, o maior terminal de contêineres da América do Sul. Sua localização dentro do Porto de Santos, principal porto de entrada e saída de mercadorias do Estado de São Paulo, lhe confere uma condição diferenciada, pois o estado é responsável por mais de 50 % do PIB do Brasil. A empresa responde por 48 % de toda a movimentação de contêineres do Porto de Santos e, em 2008, registrou um faturamento de R\$ 818 milhões, 48% maior que no ano anterior.

A empresa iniciou suas atividades em 1997, quando arrematou o leilão de privatização do Tecon 1, primeiro terminal de contêineres do Brasil, inaugurado em 1991. O arrendamento do terminal foi concedido pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp) por um prazo de 25 anos, renováveis por mais 25. Desde a privatização, a empresa realizou investimentos na ordem de R\$ 400 milhões e, em outubro de 2006, realizou seu IPO na BM&FBOVESPA, obtendo recursos na ordem de R\$ 925 milhões, utilizados para consolidar sua estratégia de manter investimentos continuados em estrutura física.

Em Outubro de 2007, a empresa criou uma *holding* para administrar os negócios do grupo e em Novembro do mesmo ano adquiriu a Mesquita, empresa de logística também localizada no Estado de São Paulo e vizinha do Tecon de Santos, verticalizando seus serviços e se perpetuando como operador logístico. Em Fevereiro de 2008, a *holding* comprou 75% das ações de um empreendimento portuário no Estado do Pará (PA), cujo objetivo é desenvolver a logística da região norte do país. Em Março de 2008, a empresa ganhou a licitação para operar o Terminal de Contêineres do Porto de Imbituba, localizado em Santa Catarina (SC), constituindo-se numa empresa com ampla atuação logística no território brasileiro.

Para alcançar os resultados desta pesquisa, primeiramente foram identificados os itens sugeridos pela CVM quanto às regras de divulgação das informações estratégicas dos relatórios anuais das empresas pertencentes aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC). Os itens obrigatórios recomendados pela CVM que foram objeto de estudo estão relacionados na seguinte ordem: a) descrição dos negócios, produtos e serviços; b) comentário sobre a conjuntura econômica geral; c) recursos humanos; d) pesquisa e desenvolvimento; e) investimentos; f) novos produtos e serviços; g) proteção ao meio ambiente; h) reformulações administrativas; i) investimentos em controladas e coligadas; j) direitos dos acionistas e dados do mercado; k) perspectivas e planos para o exercício em curso e os futuros; l) empresas investidoras.

A partir desses itens recomendados pela CVM, foram grifadas as citações relacionadas nos relatórios fornecidos pela empresa. As citações foram analisadas à luz da teoria da RBV. Partiu-se de um conjunto de conceitos e categorias da teoria, buscando-se evidências da ocorrência na empresa pesquisada para o desenvolvimento da codificação e a rotulação de alguns termos, como indicado por Bandeira-de-Mello (2006). Dessa forma, foram

identificados 98 códigos no *software* Atlas TI, demonstrando a variedade de informações estratégicas reveladas. Utilizando o *framework* teórico desenvolvido para esta pesquisa, os códigos foram gradativamente associados uns aos outros e agrupados em famílias, constituindo-se, dessa forma, a categorização dos tipos de recursos e capacidades, bem como das propriedades, como valor, raridade, dificuldade de imitação e substituição (BARNEY, 1991). Considerando essas codificações oriundas do *software* Atlas TI, foram selecionados apenas os códigos que continham informações relacionadas com recursos estratégicos, ou seja, com recursos essenciais para o setor. Para isso, utilizou-se o modelo de classificação de recursos e capacidades de Barney e Hersterly (2008). Dos 98 códigos, foram selecionados 18 recursos estratégicos, considerados recursos essenciais para o negócio, sendo classificados em físicos (5); humanos (4); organizacionais (5) e financeiros (4), conforme apresentado no Quadro 2.

Utilizou-se uma das ferramentas do *software* de apoio para classificação dos códigos por grau de densidade e tamanho. Com isto, foi possível identificar a incidência das propriedades do modelo conhecido como modelo VRIO. “O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização” (BARNEY; HERSTERLY, 2008, p. 66). Conclui-se que a principal propriedade dos recursos essenciais da firma que apresenta o maior número de códigos associados é a propriedade P: Difícil de Imitar.

Recursos Físicos (5)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Localização Estratégica. 2) Equipamentos de Ponta. 3) Sinergias Operacionais. 4) Estratégia de Liderança em Tecnologia. 5) Investimentos continuados em estrutura física.
Recursos Humanos (4)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Equipe técnica e qualificada. 2) 26 anos de experiência e curva de aprendizado. 3) Visão dos gerentes. 4) Facilidades de relacionamento com Órgãos Anuentes do Comércio Exterior.
Recursos Organizacionais (5)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Governança Corporativa. 2) Estrutura Societária Ampla. 3) Acionistas com Participação no Setor. 4) Contrato com a Codesp. 5) Linha Azul.
Recursos Financeiros (4)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lucro. 2) IPO em 2006. 3) Faturamento. 4) Capacidade de financiamentos.

Quadro 2: Recursos Estratégicos da Santos Brasil

Fonte: Autores.

A Figura 1 (Recursos e Capacidades de Difícil Imitação) apresenta as conexões desta propriedade com os recursos e as capacidades da firma que são custosos e difíceis de copiar e, portanto, representam um diferencial competitivo para a empresa, porque os concorrentes que não contam com esses mesmos recursos e capacidades enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-los. Não obstante, os demais códigos relacionados à propriedade P: Difícil de

Imitar (1-14) se caracterizam como recursos e capacidades que conferem à empresa processos eficientes. As licenças obtidas (ambiental, de operação e de instalação) podem ser tratadas como um recurso essencial à medida que sustentam toda a operação do terminal e dependem da combinação de recursos físicos e organizacionais, sendo extremamente difíceis de obter. O código Linha Azul, destacado à esquerda na Figura 1, trata-se de uma habilitação da Receita Federal que permite ao terminal operar de forma exclusiva. Com esta habilitação, o operador logístico conta com a garantia da Alfândega para o desembaraço aduaneiro e a liberação da carga importada no prazo máximo de seis horas, diferentemente do sistema tradicional, em que este prazo máximo é indeterminado.

Entre recursos e capacidades da firma, constatou-se que são os recursos físicos os mais estratégicos para a Santos Brasil, porque geram vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Na classificação de Barney (2002), destaca-se a localização geográfica, a infraestrutura física e a tecnologia empregada como os principais recursos físicos a serem identificados em uma organização.

Nesta linha, constatou-se que os recursos físicos da empresa selecionada também podem ser classificados como raros, valiosos e difíceis de imitar, pelo fato de a empresa estar localizada no Porto de Santos, o maior porto do Brasil. A localização confere à firma uma condição diferenciada frente aos demais concorrentes, por explorar uma oportunidade ambiental num porto cujas áreas são escassas e custosas para adquirir. Além disso, esse recurso tem como principal característica sua imobilidade, condição de um recurso que não é facilmente transferido ou comercializável (BARNEY, 1991). A Figura 2 apresenta o diagrama dos recursos físicos, elencando os tipos de recursos identificados e as associações com as propriedades de valor, raridade e difícil imitação. Entre eles, destacou-se a adoção de uma estratégia em liderança de tecnologia e os vultosos e constantes investimentos em estrutura física e equipamentos de ponta. Identificou-se que os recursos físicos são raros, porque a obtenção de licenças e de concessões para operar como terminal de contêineres depende de licitação ou de novos leilões. Por fim, são de difícil imitação, porque mesmo que as empresas competidoras tivessem acesso às áreas primárias, precisariam investir muito em equipamentos e infraestrutura e construir sua trajetória de sucesso para copiar ou se aproximar desta combinação de recursos e capacidades.

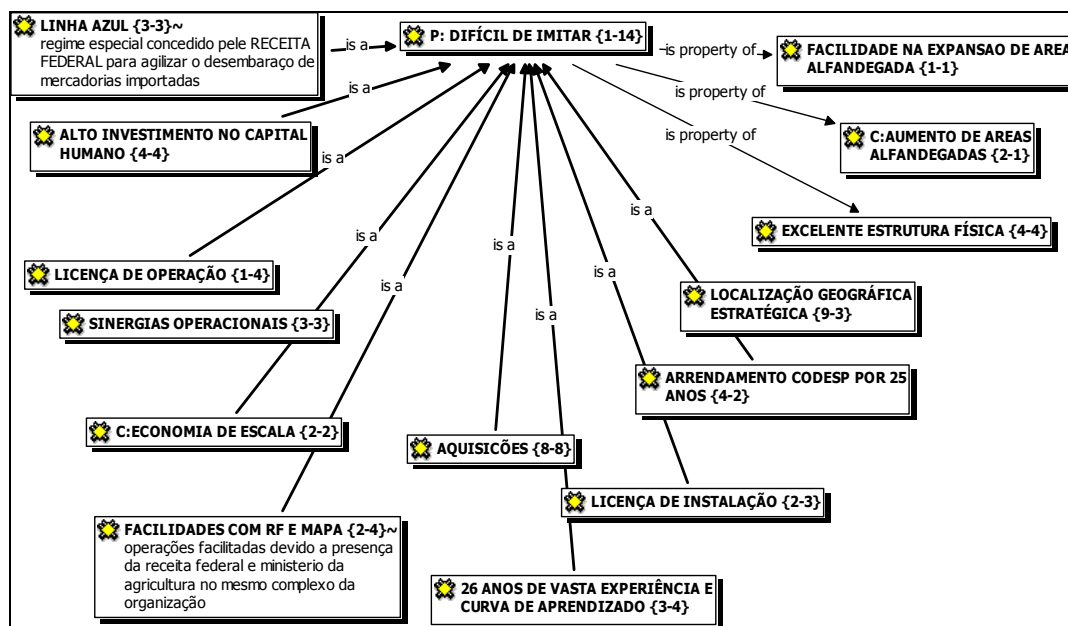


Figura 1 – Recursos e Capacidades de Difícil Imitação

Fonte: Autores.

Os recursos humanos, por sua vez, estão ainda mais relacionados com as capacidades da firma, porque unem experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes com as oportunidades que o mercado oferece. Um exemplo foi a aquisição da Mesquita Logística, empresa que trouxe ainda mais sinergia operacional para o negócio de armazenamento e logística, garantindo uma fonte de receita importante para o negócio. A capacidade de atrair e reter funcionários, a experiência dos administradores e a capacidade de inovar se apresentam fortemente nas informações divulgadas e se justificam por serem medidas capazes de criar valor para o negócio (PACE; BASSO; SILVA, 2002).

Segundo Barney (2002), os recursos organizacionais da firma são atribuídos ao grupo de pessoas da organização e incluem estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planejamento. No setor de logística, o relacionamento com os órgãos anuentes, como Receita Federal e Ministério da Agricultura, é essencial para que as operações sejam eficazes. Destacou-se a facilidade de relacionamento com estes dois órgãos como uma competência criada pela empresa para o melhor gerenciamento dos seus recursos. Este recurso, citado por Padilha e Bandeira-de-Mello (2007, p. ??) como preparo empresarial, é definido com um “conjunto de valores, conhecimentos e habilidades administrativas próprias da empresa e do seu proprietário”.

Ao se examinar a relação da empresa com o mercado, percebeu-se que a participação dos acionistas em outras empresas do setor apresenta dois aspectos: de um lado beneficia a tomada de decisão e, por outro, traz à tona um risco para o negócio, porque expõe suas ações e posicionamentos estratégicos. No entanto a governança corporativa é tratada neste estudo como um recurso importante para a organização, na medida em que determina sua competitividade por meio da transparência de sua administração. A governança corporativa é resultado da combinação entre capacidades e recursos organizacionais da firma, que

reconhecidamente se destaca pela credibilidade da administração, a qual promove uma gestão com foco na estratégia de longo prazo, disponibilizando maior volume e qualidade de informações para o mercado (SILVA, 2004). O funcionamento da empresa é afetado pelas suas escolhas estratégicas que revelam quais ações ela praticou para obter vantagem competitiva. Conforme divulgado no relatório anual no nível corporativo, a empresa fez uma reestruturação societária para atuar em múltiplos mercados, abrindo as opções para obtenção de vantagem competitiva em outros setores simultaneamente, garantindo sua posição no atual segmento ao fazer a aquisição da Mesquita.

Em se tratando dos recursos financeiros, a Santos-Brasil realizou seu IPO na BM&FBOVESPA. A organização ingressou no Nível 2 de Governança Corporativa e registrou uma captação de R\$ 925 milhões. Registrou, ainda, lucro líquido de R\$ 92,6 milhões e manteve sua estratégia corporativa ao quitar as dívidas provenientes da reestruturação societária e reforçar o caixa para compra de novos equipamentos. Nesta direção, observou-se que a combinação dos recursos financeiros associados à capacidade de aquisição de novas empresas e à facilidade em obter empréstimos e financiamentos proporciona uma administração eficiente do negócio, percebida não somente pela empresa, mas também pelo setor.

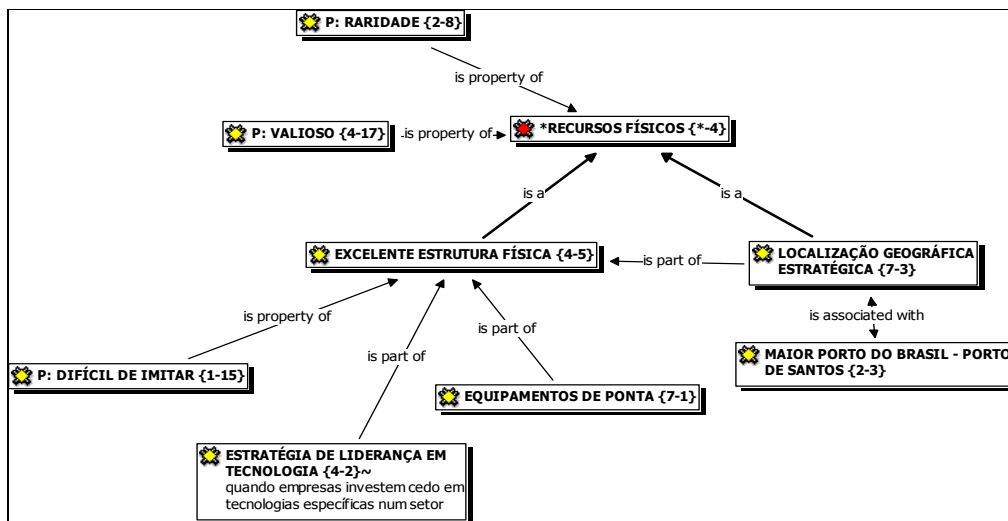


Figura 2 - Recursos Físicos Estratégicos para a Firma

Fonte: Autores

A categorização do Atlas TI permitiu identificar a estratégia de negócio adotada pela empresa, teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um negócio ou setor. A melhoria da rentabilidade por meio de ganhos de escala é a definição da estratégia da empresa. Por conta disso, verificaram-se diversos objetivos de alta qualidade, considerados valiosos por estarem estreitamente conectados aos elementos da missão e serem relativamente fáceis de medir e acompanhar ao longo do tempo (BARNEY; HESTERLY, 2008). Na realidade, a transparência dos objetivos ressalta a habilidade da organização em executar a estratégia proposta, que neste caso, também pode ser entendida com a capacidade dos

administradores de tomarem medidas fortes e aproveitarem oportunidades rapidamente (PACE; BASSO; SILVA, 2002).

Os principais objetivos são: a) aumentar a movimentação de contêineres, b) aumentar a produtividade e a eficiência e reduzir custos, c) focar no serviço de atendimento a cliente, d) investir para aumentar o uso do Tecon de Santos, e) viabilizar aquisições e investimentos seletivos em segmentos de negócios relacionados. A Figura 3 apresenta a visão criada pelo *software*, ao relacionar o código estratégia de negócio com as variáveis relacionadas, as características e as propriedades de valor atribuídas ao mesmo.

O processo de acumulação de recursos enfatiza a implementação de melhorias operacionais por meio do aumento da capacidade de movimentação de contêineres e da priorização dos serviços para grandes embarcações. Ao executar esta estratégia, a empresa se tornará um Hub Port (porto que recebe grandes embarcações) e, automaticamente, reduzirá o tempo ocioso durante as operações com os navios, proporcionando ganho de escala. Para Bandeira-de-Mello e Marcon (2006), “os recursos, competências e posicionamento competitivo são os fatores mais importantes na descrição da variação do desempenho da firma”.

Ações externas são os principais fatores de risco para a organização, pois podem afetar o desempenho do negócio. Estão relacionados com a perda de benefícios fiscais, dependência de melhorias contínuas na infraestrutura ferroviária e rodoviária, altos custos para cumprimento da regulamentação ambiental e necessidade de investimentos significativos. Além disso, a empresa tem alta dependência do volume geral do comércio exterior brasileiro, sazonalidade das atividades, dependência dos serviços das aduanas, variação cambial das receitas em dólares e volatilidade, falta de liquidez do mercado de capitais e concentração de receita em poucos clientes.

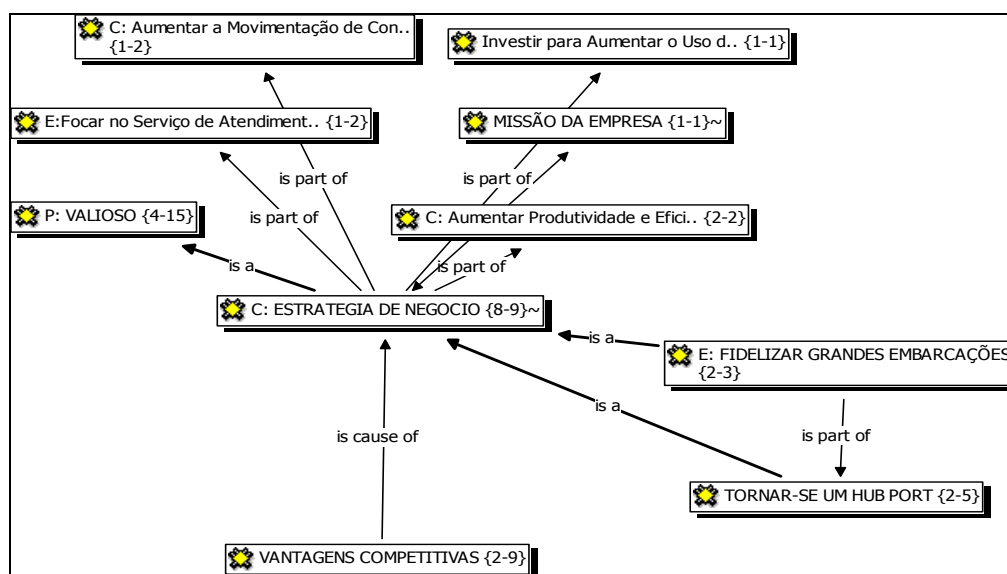


Figura 3 - Estratégia de Negócio da Santos Brasil

Fonte: Autores

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

As conclusões apresentadas são resultado de um estudo de caso realizado a partir das informações estratégicas publicadas pela empresa com melhor desempenho no setor de logística. O objetivo principal deste estudo pretendia responder uma questão estratégica relacionada com a identificação de recursos e capacidades empregados pela firma para obter vantagem competitiva e alcançar desempenho superior. Foi realizada uma pesquisa documental nos relatórios anuais de 2007 e 2008 da Santos Brasil, tornando possível desenvolver uma categorização dos recursos e das capacidades à luz da teoria da RBV.

Essencialmente, concluiu-se que os recursos físicos são estratégicos para o negócio, pelo fato da localização geográfica privilegiada lhe conferir vantagem competitiva sustentada e, neste caso, ser considerado um recurso raro, valioso e difícil de imitar (BARNEY, 1991). Localizada à margem esquerda do Porto de Santos, principal porta de entrada de mercadorias da região sudeste e da costa leste da América do Sul, a Santos Brasil conquistou, em 2008, um *market share* de 48% da movimentação de contêineres no maior porto brasileiro. A empresa opera nesta localização privilegiada desde 1997, quando celebrou o direito de exploração do terminal de contêineres do Porto de Santos por 25 anos, renovável por igual período. É uma das únicas empresas privadas do setor que conta com áreas para expansão dentro do Porto de Santos, permitindo projetar um aumento de sua capacidade operacional, produtividade e economias de escala. Além disso, ao adotar uma estratégia de liderança em tecnologia e aplicar grande parte dos seus recursos financeiros em infraestrutura física e equipamentos de ponta, obteve operações menos custosas, mais ágeis e com melhores margens de ganho. Neste sentido, concluiu-se que a combinação de recursos físicos e financeiros, associada à capacidade de obtenção de contrato de concessão com a Codesp e de todas as licenças de operação, confere uma condição que é única e inibe a entrada de outros concorrentes, dando ênfase à acumulação de vantagem competitiva ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989).

Em Outubro de 2007, a Santos Brasil implementou o plano de reestruturação societária com a criação de uma *holding* e, nos meses seguintes, passou a adquirir novas empresas ligadas ao setor logístico, consolidando sua estratégia de crescimento e aumentando sua área de atuação em território brasileiro. A sinergia operacional obtida com a aquisição da Mesquita apresenta-se como reflexo da qualificação e da experiência da administração. No aspecto humano, destacaram-se as capacidades individuais e a visão dos sócios como fontes de vantagem competitiva, pois as aquisições garantiram o crescimento da empresa no setor de logística e a perpetuidade do negócio em toda a cadeia. Nesta direção, concluiu-se que a combinação entre recursos financeiros e humanos permitiu o crescimento da empresa no setor de logística e a perpetuidade do negócio em toda a cadeia logística.

Conclui-se também que o ambiente organizacional da Santos Brasil está orientado por processos, em que predomina um comportamento voltado para identificação de oportunidades, investimentos continuados em infraestrutura, velocidade de aprendizado, alta tecnologia, inovação, qualidade, confiabilidade e capacidade de resposta.

Entre as informações estratégicas identificadas nesta pesquisa, merece destaque a frequência observada nas análises relacionadas com as propriedades dos recursos propostas por Barney (1991). Tanto a localização geográfica e a infraestrutura física, como as capacidades humanas e as organizacionais, são conceituadas como recursos e capacidades de

difícil imitação, o que significa que as empresas concorrentes que não contam com as mesmas características da Santos Brasil enfrentarão desvantagem de custo e de tempo para obtê-las ou para desenvolvê-las.

Quanto ao desenvolvimento de uma pesquisa em estratégia utilizar como mecanismo de evidenciação as informações do *disclosure* dos relatórios anuais, este trabalho confirmou os achados de estudos anteriores (GALLON; BEUREN, 2006; SILVA; SANCOVSKI, 2006), os quais afirmavam que a análise dos relatórios das empresas de capital aberto pode contribuir para a identificação de informações estratégicas das firmas. Conforme apresentado no Quadro 2, foi possível fazer a identificação das informações estratégicas e categorizá-las à luz da RBV. Dessa forma, concluiu-se que este estudo apresentou evidências da utilidade do relatório de administração como uma ferramenta capaz de analisar a estratégia adotada pela empresa. Apesar dessa constatação, é importante mencionar que a Comissão de Valores Mobiliários, órgão responsável pelas informações divulgadas pelas empresas de capital aberto no Brasil, pretende modificar algumas regras relacionadas com a forma de apresentação das informações. A CVM e todas as instituições mundiais passaram a ter mais cuidado com os critérios de publicação desde a eclosão da crise financeira mundial deflagrada em meados de 2008. O objetivo é assegurar que a qualidade da informação entregue ao mercado seja a mesma apresentada em uma oferta de ações e que as empresas apresentem prospectos mais resumidos e com prazos mais rígidos.

Considerando que esta pesquisa foi realizada dentro do paradigma positivista, observou-se que a utilização do método qualitativo, passível de interpretação do autor, apresentou certa tendência da pesquisadora na seleção das informações estratégicas. Além disso, pelo fato de o método qualitativo demandar mais tempo para realização da pesquisa, utilizou-se apenas uma empresa na amostra, limitando as análises realizadas sobre o emprego dos recursos e das capacidades. Algumas conclusões relacionadas às combinações de recursos e capacidades empregadas pelas firmas poderão ser mais bem exploradas com a comparação dos resultados alcançados com outras empresas do mesmo setor. Dessa maneira, sugere-se que novos estudos sejam realizados para posteriormente se desenvolver uma categorização e um referencial para o setor de logística.

Em suma, conclui-se que este estudo deu sua singela contribuição para as pesquisas em estratégia, ao identificar as capacidades e os recursos empregados pela firma com maior desempenho no setor de logística para obter vantagem competitiva sustentada. Por meio do *disclosure*, podem-se averiguar muitas informações, entre elas as características internas, os recursos, as capacidades, bem como a estratégia adotada pelas firmas de sucesso.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. *Revista de Administração Estratégica*, v, 46, nº. 2, Abril-Junho, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.: CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). *Anais...* Campinas, 2001,15 p. CD-ROM

BM&FBOVESPA. Empresas Listadas. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 20 de abril de 2008.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual *RAC*, Edição Especial, p. 65-85, 2005.

CAVES, R. E.; PORTER, M. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, p. 241-261, 1977.

COLAUTO, R. D.; NASCIMENTO, P. S; AVELINO, B. C; BISPO, O. A. Evidenciação dos ativos intangíveis não-adquiridos nos relatórios de administração das empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p.18-29, Jul/Aug 95.

COSTA, P. S.; XAVIER, V. M. C.; MORAIS, R. S.; TIBÉRIO, C. S. B. Estudo Empírico do Grau de Compreensibilidade e Legibilidade dos Relatórios de Administração e da Escala de Locus de Controle nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006. Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 33, n. 12, dez. 1989.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Org.). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press, 2000. Introdução.

EASLEY, D; O'HARA, M. Information and the cost of capital. *Journal of Finance*, v. 59, n. 4, p.1553-1583, Aug. 2003.

FASB. *Statements of Financial Accounting Standards Board*. Disponível em: <http://www.fasb.org>.

FLEURY, Paulo Fernando. *Perspectivas para a logística brasileira*. Disponível em: <http://www.copead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/II-capac.htm>. Acesso em: junho de 2007.

GALLON, A. V.; BEUREN, I. M. Análise da Relação entre Evidenciação nos Relatórios da Administração e o Nível de Governança das Empresas na Bovespa. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A.B. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da Contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. Disponível em www.valoronline.com.br. Acesso em: nov. de 2008.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) *Economia Industrial. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Introdução e Cap. 2.

LANZANA, A. P.; DI MICELI, A.; FAMA, R. Existe relação entre Disclosure e Governança Corporativa no Brasil? In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

MEIRELLES, D. S.; BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de Resource-Based View no setor de software. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005. CD-ROM.

NAKAMURA, W. T; GOMES, E. A; ANTUNES, M. P; MARÇAL, E. F. Estudo sobre os níveis de *disclosure* adotados pela empresas brasileiras e seu impacto no custo de capital. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

NELLIS, J.; PARKER, D. *Princípios de economia para os negócios*. São Paulo: Futura, 2003.

PACE, E. S. U; BASSO, L. C; SILVA, M. A. F. 2002. A Importância das Medidas Estratégicas de Desempenho como Indicadores de Tendência nas Projeções dos Analistas Financeiros. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

PADILHA, E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. B. Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada nos Recursos (RBV): o caso dos Serviços Profissionais de Engenharia. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

PEROBELLI, F. F; NESS, W. L. Reações do mercado acionário a variações inesperadas nos lucros das empresas: um estudo sobre a eficiência informacional no mercado brasileiro. In.

ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p.179-191, 1993.

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

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, Maio/jun, 1990.

RAY, G.; BARNEY, J.; MUHANNA W. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 23–37, 2004.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. management: what “drives” profitability? *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 653-664, 1996.

ROUSE, M ; DAELLENBACH, U. S. More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 963-967, 2002.

RUMELT, R. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v.12. p. 167-185, 1991.

SANTANA, A. C. *A CVM e a Atividade de Auditoria Independente: a regulação como instrumento de melhoria da qualidade da informação*. In: X SEMANA DA CONTABILIDADE. 2004. Brasília. Disponível em: http://www.4bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_CVM_palestra%20BACEN%2010%SEM%20CTB.pdf. Acesso em: 04 de julho de 2008.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? *The American Economic Review*, v. 75, p. 341-351, jun. 1985.

SILVA, André Luiz Carvalhal. Governança Corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v.39. n,4, p.348-361, out/nov/dez, 2004.

SILVA, A, H, C; SANCOVSCHI, M. Evidenciação Social Corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo S.A. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2006. Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

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

WIESEL, T; SKIERA, B; VILLANUEVA, J. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. *American Marketing Association*, v. 72, p. 1-14, 2008.

YUTHAS, K; ROGERS, R; DILLARD, J. Communicative Action and Corporate Annual Reports. *Journal at Business Ethics*, v.41, p.141-157, 2002.

MACGAHAN, A. M; PORTER, M. E. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer 1997 Special Issue: Organizational and Competitive Interactions. P. 15-30, Jul., 1997.

SANTOS, L; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma Teoria Substantiva da Mudança Estratégica de Empresas de Sucesso em Ambientes Hostis: O Caso da Embraco no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. Jan-Abril, 2008.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 14. p.179-191, 1993.