

Recursos estratégicos para obtenção de vantagens competitivas e contribuições que a contabilidade gerencial traz para a RBV (Visão Baseada em Recursos)

Robson Barbosa Miranda

RESUMO

Apresentando inúmeras contribuições para a gestão estratégica, a visão baseada em recursos caracteriza-se a partir de uma perspectiva interna sobre a concepção da empresa como um conjunto único de recursos idiossincráticos, o qual conduz o seu desempenho. Sob a ótica da RBV uma dessas contribuições é enfatizada neste artigo, por meio de análise, verificação e identificação de quais são realmente os recursos estratégicos e determinantes para o sucesso e obtenção de vantagem competitiva sustentável da Companhia Energética de Minas Gerais S/A – CEMIG, no setor de energia elétrica. Para alcançar os objetivos propostos, o delineamento da pesquisa se caracterizou como exploratório, tratando-se de estudo de caso, sob uma perspectiva real, com uma pesquisa puramente qualitativa, com o fim de corroborar o caráter estratégico sobre os principais recursos da CEMIG S/A identificados pelo seu gerente de contabilidade e por análise documental. Esta pesquisa atingiu seus objetivos, pois colaborou para discussão sobre as influências e contribuições que a contabilidade gerencial pode oferecer para a RBV, apoiando-se nos instrumentos e métodos de mensuração e avaliação do desempenho organizacional; além disso, proporcionou um melhor entendimento do que são recursos considerados estratégicos, assim como apresentou, de forma prática, um modo de evidenciar e identificar os mesmos.

INTRODUÇÃO

A globalização e o alto grau de competição no cenário econômico fazem com que as empresas acompanhem as mudanças das necessidades da sociedade e, em consequência, promovam a permanente evolução de seus produtos e processos, buscando uma rápida adequação às novas exigências do mercado.

No final da década de 1950, começaram a ser desenvolvidos conceitos e teorias com o intuito de explicar e compreender as diferenças de desempenho entre as organizações empresariais.

Atualmente, pesquisadores e executivos buscam entender quais as causas que fazem com que determinadas empresas consigam ser mais competitivas do que as demais e obtenham melhores resultados.

A *Resource-based View* (RBV) emerge como uma abordagem em que os recursos da empresa são os principais condutores de sua performance (PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984).

Os melhores e mais apropriados recursos da empresa, de acordo com o seu negócio e a sua estratégia, formam um conjunto idiossincrático dos mesmos como base para a sua competitividade (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

No entanto, esse conjunto único é composto por inúmeros e variados recursos, os quais nem todos podem ser considerados estrategicamente relevantes para a empresa (Barney, 1991). A RBV, de modo geral, sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos estratégicos e determinantes, bem como as competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então escolher a estratégia que melhor utilize o potencial desses recursos e competências para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo (PETERAF, 1993).

A contribuição da contabilidade gerencial com seus instrumentos e métodos de mensuração e avaliação do desempenho organizacional é fundamental para manter as vantagens competitivas.

Valendo-se da premissa de que a RBV considera alguns recursos de uma organização determinantes para o sucesso desta, as questões básicas que motivaram a pesquisa foram: De acordo com a RBV, quais são os recursos estratégicos da CEMIG S/A determinantes para o seu sucesso e obtenção de vantagem competitiva? E como a contabilidade gerencial contribuiu com a RBV nesse processo estratégico?

A importância desta proposta de estudo se constitui em colaborar para a discussão sobre as influências e contribuições que a contabilidade gerencial pode oferecer para a RBV, de acordo com a evidencição dos recursos estratégicos, na empresa CEMIG S/A, promovendo um estudo de caso, com uma perspectiva real a fim de comprovar a importância desses recursos para a sociedade consumidora e investidores, no que se refere à excelência na qualidade dos serviços no segmento de energia e projetos sociais e ambientais de eficiência energética.

O objetivo geral deste artigo foi verificar a importância e identificar, sob a ótica da RBV, quais seriam os recursos estratégicos e determinantes para o sucesso da empresa CEMIG S/A, selecionada pela Revista Exame (edição especial 2011, melhores e maiores) como destaque no setor de energia, demonstrando vantagem competitiva conquistada no mercado, bem como quais as influências e contribuições que a contabilidade gerencial ofereceu nesse contexto.

O presente artigo foi estruturado em cinco capítulos: o primeiro contempla os aspectos introdutórios; o segundo aborda os aspectos fundamentais da RBV, análise e identificação dos conceitos e principais características, evidenciando autores pioneiros e atuais no seu estudo; o terceiro descreve os procedimentos metodológicos; o quarto demonstra a pesquisa evi-

denciando a identificação e determinação dos recursos estratégicos da empresa CEMIG S/A, bem como a contribuição da contabilidade gerencial para a RBV; e no quinto, tem-se a conclusão geral.

Nesta pesquisa será considerada para análise a vantagem competitiva adquirida pela CEMIG S/A em relação ao mercado nacional e internacional, sendo desconsiderado o monopólio referente à concessão de distribuição de energia.

2 REVISÃO DOS ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA RBV: ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS CONCEITOS E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

O desenvolvimento da literatura vem crescendo no sentido de entender as fontes da heterogeneidade e a vantagem competitiva. Alguns precursores, como Edith Penrose (1959) e Harold Demsetz (1973), deixaram uma contribuição clássica com o mérito de ter antecipado o desenvolvimento da pesquisa sobre estratégia da firma contemporânea, desde a publicação, em 1984, dos artigos *A Resource-Based View of the firm*, de Birger Wernerfelt, e *Towards a strategic theory of the firm*, de Richard P. Rumelt (PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984).

Nessa área de pesquisa, a ligação recursos-estratégias tem sido objeto de análise de muitos estudiosos, como Jay Barney, Margaret A. Peteraf, Ingemar Dierickk e Karel Cool, David Teece, entre outros, sendo fortemente influenciada pelas contribuições básicas do trabalho de Penrose (1959) ao enfatizar os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos.

Foss (1997) sintetiza muito bem a estrutura básica da RBV em termos de fundamentos empíricos e teóricos. Empiricamente, a RBV analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações: 1) existem diferenças assimétricas entre firmas à medida que controlam recursos necessários para implementar estratégias; 2) tais diferenças são relativamente estáveis.

Segundo o autor, combinando essas duas generalizações empíricas com outras suposições fundamentais – que são, em grande medida, derivadas da economia – emerge a RBV a partir de duas suposições básicas: 1) as diferenças na dotação de recursos das firmas causam diferentes desempenhos; 2) as firmas buscam aumentar, e não necessariamente maximizar, o desempenho econômico delas.

De modo geral, tais fundamentos indicam que o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, senão, adquiridos no mercado de fatores específicos. Indicam ainda que a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva das firmas estão, em grande parte, associadas aos recursos (atributos) internos – as fontes de lucratividade são mais específicas à firma do que à indústria (FOSS, 1993).

Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) argumentam que o crescimento e o sucesso das firmas dependem do acesso e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos. Como base da abordagem da RBV têm-se os recursos estratégicos que a empresa deve se esforçar para deter ou desenvolver.

Para Peteraf (1993), a visão baseada em recursos busca explicar e compreender as diferenças de desempenho entre as organizações empresariais em que as diferenças de rentabilidade

sustentadas por um longo período não podem ser imputadas ao ambiente externo da organização.

Segundo Barney (1991) este conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, sendo fundamental a dinâmica de como se dá o processo de interação entre esses recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas advindo das inter-relações que existem entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

Barney (1991) descreve ainda que os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias e que as capacidades são um subgrupo de recursos que permite à empresa tirar vantagem de seus outros recursos.

Ainda conforme Barney (1991) os recursos da organização se dividem em três categorias, a saber: 1) Capital físico: inclui tecnologia, instalações e equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima; 2) Capital humano: inclui treinamento, experiência, inteligência e relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional; 3) Capital organizacional: inclui planejamento formal e informal, controle, coordenação de sistemas e o relacionamento de grupos com a empresa e da empresa com o ambiente.

Barney (1991) identificou algumas características que permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável: a) Serem potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receitas; b) Serem escassos: os recursos raros podem garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva; c) Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-lo em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambiguidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social; d) Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementar as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem.

O interesse da RBV é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 33).

Wernerfelt (1984, p. 171) define os recursos como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma”. Barney (1991, p. 99) pontua que os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, etc. controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”.

Uma ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa pode derivar da visão baseada em recursos. Chamada de modelo VRIO, essa ferramenta lança quatro

questões sobre os recursos e capacidades de uma empresa, para avaliar seu potencial competitivo. São elas: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização (BARNEY, 1991).

Segundo Newbert (2007) e Teece (2007), além de possuírem tais recursos (raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis), as empresas que buscam uma vantagem competitiva devem também demonstrar a competência de se modificar de tal forma que todo o potencial desses recursos seja alcançado.

Esses atributos dos recursos da empresa servem como indicador da heterogeneidade da firma e da imobilidade de seus recursos e, portanto, quão útil os recursos detidos pela empresa geram vantagem competitiva e sustentam-nas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Segundo Barney (2007), a visão baseada em recursos faz duas suposições sobre recursos e capacidades: a suposição da heterogeneidade de recursos (que alguns recursos e capacidades podem estar heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes) e a suposição da imobilidade de recursos (de que essa heterogeneidade pode ser de longa duração).

Em decorrência disso, surge a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação dos recursos. Em outras palavras, a sustentabilidade é alcançada desde que a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada (tenha vida longa), ou seja, deva ser relativamente durável ao adicionar valor. A sustentabilidade da vantagem competitiva está sujeita à competição na acumulação do estoque de recursos (Dierickx e Cool, 1989), ou seja, aos fatores críticos que limitam a competição – imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita – e ao fator imobilidade ou mobilidade imperfeita (PETERAF, 1993).

Em um contexto evolucionário, a sustentabilidade é um processo dependente da história (caminho) (Arthur, 1988; Barney, 1991; Nelson; Winter, 1982; Dosi; Teece; Winter, 1992). Portanto, dentro da abordagem baseada em recursos, as condições pelas quais estes geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões: 1) Vantagem competitiva posicional – reúne as condições que definem (distinguem) o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas; 2) Vantagem competitiva sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Pesquisas sobre a RBV têm sido construídas aprofundando o conhecimento e o entendimento de como os recursos estão sendo aplicados e combinados, do que traz a vantagem competitiva sustentável e de quais são as origens da heterogeneidade das firmas. As firmas são, assim, consideradas como feixes de recursos (Wernerfelt, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros de imitação, de difícil substituição e valiosos no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991).

Barney (1991) afirma que vantagem competitiva pode ser definida como o benefício obtido por uma empresa, por meio da implementação de uma estratégia. A mesma é considerada

sustentável quando existe a impossibilidade de os concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de ideia idêntica ou semelhante.

Tomando como base a RBV, outros trabalhos buscaram elucidar a questão da geração de vantagem competitiva sustentável inserindo a perspectiva da motivação (Gottschalg e Zollo, 2007), dos benefícios ao consumidor (Priem, 2007) e da contabilidade gerencial com foco em sistemas de controle gerencial (Henri, 2006). Este último sugere que o uso de sistemas de controle gerencial, em especial os interativos, pode alavancar o surgimento de novas estratégias e gerar vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Nesse contexto, a administração estratégica dita os rumos e as ações necessárias para as empresas atingirem os objetivos traçados, tendo no controle gerencial a ferramenta necessária para as eventuais correções nos desvios de rota. O sucesso da administração estratégica das empresas pode conduzir a sobrevivência destas no mercado, bem como garantir-lhes a obtenção de vantagens competitivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, o delineamento da pesquisa caracteriza-se como exploratório, tratando-se de um estudo de caso, com uma pesquisa puramente qualitativa. Além disso, como característica de um estudo de caso, o tema de pesquisa é atual e os pesquisadores não têm interferência no objeto de estudo (YIN, 2001).

O objeto deste trabalho é o estudo dos recursos estratégicos da CEMIG S/A, sob a ótica da teoria da visão baseada em recursos.

Todos os dados coletados são de natureza pública e os procedimentos adotados foram os seguintes: entrevista com o Gerente de Contabilidade, responsável pelo departamento contábil da CEMIG S/A; análise documental através de relatórios públicos, gerenciais, administrativos, econômicos e contábeis fornecidos pela CEMIG S/A.; e informações públicas disponibilizadas no site da empresa e na citada revista.

Para tanto, inicialmente foi apresentada ao Gerente de Contabilidade a definição de recursos estratégicos citada por Barney (1991) e, posteriormente, foi solicitado que ele apontasse os principais recursos estratégicos que a empresa possui e qual a contribuição da contabilidade gerencial para a RBV nesse processo estratégico. O Gerente de Contabilidade apresentou os Relatórios de Desempenho Administrativo, Econômico e Contábil referentes ao exercício de 2010, evidenciando as estratégias, os investimentos e os recursos aplicados para obtenção dos resultados alcançados no mercado em que atua, destacando a importância da contabilidade gerencial em todo o processo estratégico da CEMIG S/A.

Os dados coletados através da entrevista e análise documental (inclusive os dados do planejamento estratégico da empresa) e o resultado final serão descritos para validar a pesquisa proposta.

As análises das informações utilizadas para a aplicação dos testes sobre os recursos considerados estratégicos foram apenas qualitativas, o escopo do estudo se restringe apenas aos recursos

da empresa estudada, apontados pelo Gerente de Contabilidade, fato que elimina qualquer possibilidade de generalização das análises e considerações realizadas.

4 ANÁLISES DE DADOS – CASO CEMIG S/A – ABORDAGEM SOBRE A EMPRESA, SEU DESEMPENHO E PRINCIPAIS RECURSOS ESTRATÉGICOS

4.1 Dados levantados do Relatório da Administração em conjunto com as Demonstrações Contábeis e pareceres do Conselho Fiscal e dos Auditores Independentes referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010

A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG foi fundada pelo então Governador do Estado Juscelino Kubitschek, em 22 de maio de 1952, como uma sociedade de economia mista controlada pelo Governo de Minas Gerais; suas ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova Iorque e Madri (Lati-bex) e seu valor de mercado em 2010 foi de aproximadamente R\$ 18 bilhões. Suas ações constam há onze anos no Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Em 2010, foi a única empresa do setor na América Latina escolhida pelo *Dow Jones Sustainability Index* mantendo-se como a única empresa do setor elétrico da América Latina a fazer parte na seleta lista de empresas do DJSI World desde a sua criação em 1999.

A CEMIG é hoje a maior empresa integrada do setor de energia elétrica, sendo o terceiro maior grupo gerador, com um parque formado por 67 usinas hidrelétricas, térmicas e eólicas, com uma capacidade instalada de 6.896 GW, terceiro maior grupo transmissor com 8.768 km de linha, presença em 20 estados do Brasil e no Chile e o maior grupo distribuidor, sendo responsável por aproximadamente 12% do mercado nacional, nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, através da sua controlada integral CEMIG Distribuição S/A e da controlada em conjunto, LIGHT. A CEMIG é a maior fornecedora de eletricidade para os consumidores livres no país, detendo uma fatia de mais de 20% desse mercado.

O ano de 2010 foi fechado com um lucro de R\$ 2,3 bilhões, o que representa o maior lucro nominal da história da companhia. E suas ações tiveram um volume de negociações na BOVESPA superior a R\$ 10 bilhões, o que faz das ações da CEMIG, entre as do setor elétrico, as mais negociadas no mercado de capitais brasileiro, sendo também as que possuem maior liquidez entre as listadas na bolsa americana.

A CEMIG constou mais uma vez no *Dow Jones Sustainability Index World – DJSI*, completando 11 anos consecutivos de participação o que constitui motivo de orgulho para a companhia pelo reconhecimento internacional das nossas práticas de gestão sustentável nas suas dimensões econômica, social e ambiental.

Em comemoração ao Ano Internacional da Biodiversidade (2010), eleito pelas Organizações das Nações Unidas – ONU, foi aprovada a Política de Biodiversidade da CEMIG, sendo uma das cinco empresas brasileiras selecionadas para apresentar trabalhos na Convenção da ONU sobre Biodiversidade – COP10 em Nagoya, Japão.

4.2 Estratégia

O planejamento estratégico é pautado no Plano Diretor previsto para o período 2005/2035. Em 2009, a CEMIG definiu

uma nova visão, ou seja, a de estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas e líder mundial em sustentabilidade do setor. Assim, a empresa quer ser referência de crescimento no setor elétrico, buscando constantemente as oportunidades de aquisição de novos ativos, o aumento da participação nos leilões da expansão de geração e de transmissão e a eficiência operacional dos ativos.

4.3 Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional

Cada representante da organização (empregados, gerentes e administradores), no ato da posse do cargo ou no momento da celebração do contrato de trabalho, presta compromisso solene e assina declarando conhecer, observar e acatar os valores e princípios constantes da Declaração de Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional da CEMIG.

4.4 Dos recursos estratégicos

Questionado sobre quais os recursos estratégicos da empresa, determinantes para o sucesso na obtenção de vantagem competitiva, de acordo com a RBV, o Gerente de Contabilidade fez a seguinte explanação, com base nos relatórios gerenciais do exercício 2010:

“A CEMIG é líder no setor elétrico. E posso afirmar que os recursos estratégicos e fundamentais para obtenção de resultados positivos que nos permitirão alcançar nossas metas para 2020, de acordo com nosso plano estratégico e gestão voltada para a eficiência operacional, são:”

1) Política de Recursos Humanos – “Cerca de 15.000 colaboradores desempenhando seu papel com eficiência e eficácia (resultado de política de RH adotada pela CEMIG S/A, como treinamento, capacitação, valorização e conduta ética). São caracterizados como um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte a decisões individuais na carreira, o gerenciamento desta e a comunicação entre os empregados e empresa. Além disso, objetivam auxiliar a sua administração de forma a torná-la estratégica e integradora, com transparência, honestidade de intenções, sentimentos de segurança e clareza de regras.”

2) Domínio da tecnologia empregada no setor – “A CEMIG procura usar a tecnologia como fator de agregação de valor e diferencial competitivo. A revolução digital com o surgimento do conceito das redes elétricas inteligentes será uma realidade nas residências brasileiras nos próximos anos. Essa nova arquitetura de distribuição de energia que integra e possibilita ações a todos os usuários a ela conectados, de modo a fornecer energia eficiente, econômica e sustentável, é objeto de diversos projetos de pesquisa e desenvolvimento da CEMIG.”

3) Responsabilidade Social – “Como empresa prestadora de serviços públicos, a relação da CEMIG com as comunidades onde atua não se restringe ao estágio de desenvolvimento econômico, mas também se refere diretamente ao estágio de desenvolvimento social. As palavras de ordem foram continuidade, alinhamento com a estratégia da empresa nos atributos reputação e dimensão social e a atenção às políticas públicas, que garantem a perenidade e legitimação das ações.”

– “A CEMIG desenvolve e gerencia uma série de iniciativas que buscam contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Entre elas, podem-se destacar o programa de educação ambiental nas escolas, as reservas ambientais, os programas de preservação da flora e fauna, os programas direcionados à preservação de peixes e arborização urbana e o programa Energia Inteligente.”

“A preocupação da CEMIG em atender aos clientes com qualidade e orientá-los sobre o uso correto e racional da energia elétrica. Isso traz benefícios aos clientes, ao meio ambiente e à empresa. Alguns dos ganhos são: redução de custos para o cliente e para o setor elétrico; maior qualidade no fornecimento/atendimento ao cliente; desenvolvimento sustentável do estado de Minas Gerais; menores impactos ambientais com a posteriorização de investimento para expansão de rede.”

4) A Marca – “A força da marca vem crescendo a cada ano e pode ser percebida no relacionamento com clientes, acionistas, formadores de opinião; a determinação da contribuição da marca ao negócio vem sendo realizada, desde 2007, a partir de uma pesquisa quantitativa com os públicos, avaliando o desempenho da marca nos seguintes direcionadores de valor: Credibilidade, Confiança e Solidez da Empresa, Inovação e Tecnologia, Ética e Transparência, Qualidade, Práticas de Gestão, Desenvolvidorista, Imagem, Tarifa/Condições de Contrato, Suporte Técnico/Atendimento, Responsabilidade Socioambiental, Associação com o Estado.”

4.5 Análise dos recursos estratégicos

Os recursos citados pelo Gerente de Contabilidade foram analisados tendo em vista a consecução de uma vantagem competitiva sustentável em que os recursos da firma precisam ser: valiosos para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças no ambiente competitivo; raros e não disponíveis a outros competidores; imperfeitamente imitáveis, ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos históricos organizacionais específicos (tempo e espaço em que os recursos ou condições emergiram) e são protegidos pela complexidade social (recursos como a cultura organizacional) (Barney, 1986); a reputação da firma perante os fornecedores (Porter, 1980), entre outros; e pela ambiguidade causal, ou seja, a estratégia em uso que é difícil de ser duplicada (Reed e De Fillippi, 1990); e não substituíveis, na medida em que não existem recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante (LIPPMAN e RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986; DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Tomando como base os quatro atributos dos recursos no contexto da RBV, Carmeli (2004) constrói e apresenta um quadro de análise em que são vinculadas a posição competitiva e o desempenho da organização, como mostra o Quadro 1.

Apresenta-se a seguir um conjunto de análises proposto por Collis e Montgomery (1995), o qual engloba os atributos necessários para um recurso ser considerado estrategicamente relevante (valioso, raro, imperfeitamente imitável e dificilmente substituível), conforme definido por Barney (1991), e objetiva qualificar um recurso como base para uma estratégia efetiva através de seu próprio valor. Para isso, foi submetido cada recurso às cinco análises descritas a seguir.

1) Inimitabilidade. O recurso é difícil de ser copiado? A

Recurso possui alto valor?	Recurso é caro?	Recurso é inimitável?	Recurso é insubstituível?	Posição competitiva	Desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo da média
Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva	Mediano
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária	Acima da média no curto prazo
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima da média no curto e longo prazo

Quadro 1 – Características dos recursos para a criação de vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Carmeli (2004)

inimitabilidade de um recurso tem como consequência um fluxo lucrativo, gerado pelo mesmo com uma maior probabilidade de ser sustentável.

2) Durabilidade. Quão rapidamente o recurso se deprecia? Devido à dinamicidade do mercado e ao fato de que a maior parte dos recursos possui uma ‘vida’ limitada (geração de lucros temporários), este teste parte da premissa de que quanto mais durável for um recurso para a empresa, mais valioso ele será. A questão-chave, para este teste, está em saber se o recurso pode ou não manter uma vantagem competitiva por um longo período.

3) Apropriabilidade. Quem captura o valor que o recurso gera? Nem sempre todos os lucros provenientes de um recurso de propriedade de uma empresa retornam, em sua íntegra, para essa mesma empresa. Na verdade, esse valor pode estar diluído entre os diversos *players* que fazem parte do Sistema de Valores da organização, o qual compreende as cadeias de valor dos fornecedores, da empresa em si, dos canais de distribuição dos clientes da empresa (PORTER, 1990).

4) Substituíbilidade. Um recurso único pode ser superado por outro recurso?

Esse teste diz respeito ao potencial de impacto de recursos substitutos, em relação aos recursos em utilização pela empresa. A questão crítica relacionada à substituíbilidade emergiu, principalmente, com a introdução das cinco forças competitivas de Porter (1986), das quais os produtos substitutos representam uma dessas forças. Nesse caso, analogamente ao produto, a substituíbilidade pode ser analisada sob o enfoque do recurso (WERNERFELT, 1984).

5) Superioridade competitiva. Que recurso é realmente melhor? Talvez o maior erro dos gestores na análise de recursos da empresa seja avaliá-los apenas internamente, não os comparando com os de seus competidores. Como forma de evitar a futilidade de afirmações genéricas das competências essenciais da empresa, pode-se desagregar os recursos da mesma através da

subdivisão das categorias amplas a fim de explorar a especificidade desses recursos. Essa desagregação é o ponto-chave para a identificação de recursos competitivamente superiores; mesmo que às vezes a especificidade de um recurso não seja superior isoladamente, quando combinada, formam-se recursos valiosos, conforme já mencionado.

Para facilitar a compreensão do caso, apresenta-se a seguir uma análise individual dos recursos estudados e, por último, uma sumarização dos mesmos.

Recurso 1 – Política de recursos humanos

Primeira análise – O investimento na capacitação e valorização do recurso humano permite maior qualidade, mais eficiência e eficácia no desempenho de seus colaboradores; além disso, objetiva auxiliar a administração de forma a torná-la estratégica e integradora, com transparência, honestidade de intenções, sentimentos de segurança e clareza de regras, dificultando a imitação por outras empresas do setor.

Segunda análise – Os investimentos em recursos humanos são constantemente atualizados e capacitados, contrariando a lógica da depreciação.

Terceira análise – a CEMIG faz total apropriabilidade do valor gerado pelos investimentos em recursos humanos.

Quarta análise – Os investimentos nos recursos humanos é uma evolução a fim de evitar a obsolescência de seu conhecimento e, ao mesmo tempo, atualizar e capacitar.

Quinta análise – Os investimentos em recursos humanos buscam um desempenho qualitativo, eficiente e eficaz. Esse conjunto de fatores gera uma fonte de vantagem competitiva em relação às outras empresas do setor.

Recurso 2 – Domínio da tecnologia empregada no setor

Primeira análise – O conhecimento da tecnologia permite gerir de forma integrada os mesmos recursos para atender diferentes mercados. Isso reflete um domínio particular à empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por entrantes.

Segunda análise – Para possuir e sustentar esse domínio, necessita-se de constante capacitação através da atualização e conhecimento de novas tecnologias, o que permite acompanhar a dinâmica do mercado e contrariar a lógica da depreciação.

Terceira análise – A apropriabilidade do valor gerado pelo domínio da tecnologia de processo, podendo-se dizer que a maior parte desse valor é absorvida pela própria empresa que o gera através dos ganhos de produtividade. No entanto, o cliente também se beneficia com o valor gerado por esse recurso por meio da redução do preço de compra e da qualidade do produto.

Quarta análise – A CEMIG tem se preocupado em evoluir tecnologicamente a fim de evitar a obsolescência de seu conhecimento já desenvolvido e, ao mesmo tempo, acompanhar as necessidades impostas pelo mercado.

Quinta análise – A diversidade de processos e o domínio de integração tecnológica, para atuar no mercado e constantemente buscar novos produtos, fazem com que esse recurso possua uma superioridade competitiva e, conseqüentemente,

torne-se uma fonte de vantagem competitiva em relação às empresas do mesmo segmento.

Recurso 3 – Responsabilidade Social

Primeira análise – O conjunto de projetos desenvolvidos na área socioambiental forma um recurso difícil de ser imitado, uma vez que cada projeto é criado e desenvolvido dentro da CEMIG de acordo com a estratégia administrativa da mesma.

Segunda análise – Fazer parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade reflete o compromisso da CEMIG com a geração atual e com as gerações futuras. A CEMIG busca continuamente aprimorar suas práticas de sustentabilidade empresarial, alinhando-se às melhores práticas de gestão corporativa, respeito ao meio ambiente e ao bem-estar da sociedade, o que faz com que esse recurso não se deprecie.

Terceira análise – A apropriação dos valores gerados pelos projetos desenvolvidos na área socioambiental é feita pela sociedade, de forma geral; a CEMIG se apropria de valores como reconhecimentos, premiações, aumento do valor de suas ações devido à maior credibilidade por investidores, que estão diluídos entre os diversos *players* que fazem parte do Sistema de Valores da CEMIG.

Quarta análise – O compromisso e a responsabilidade da CEMIG com as comunidades onde atua não se restringe ao estágio de desenvolvimento econômico, mas também se refere diretamente ao estágio de desenvolvimento social. O acompanhamento dessa dinâmica de necessidades sociais faz com que a CEMIG evite a obsolescência desse recurso.

Quinta análise – Os investimentos na área socioambiental apresentam o pioneirismo de compromissos e responsabilidades com o social e o meio ambiente, buscando o desenvolvimento sustentável e demonstrando superioridade como fonte de vantagem competitiva.

Recurso 4 – A Marca

Primeira análise – A marca é um recurso que não pode ser copiado e é difícil de ser construída; a CEMIG conseguiu em consequência dos 63 anos de atuação como fornecedora de energia.

Segunda análise – A percepção da marca no ambiente da empresa e o relacionamento com clientes, acionistas, formadores de opinião (tais como mídia especializada, ambientalistas, ONGs, parceiros, prefeituras), investidores e empregados, bem como a sua avaliação no desempenho dos direcionadores de valor, faz com que esse recurso não se deprecie.

Terceira análise – A CEMIG se apropria da maior parte do valor gerado pela sua marca, porém uma parte também é tomada pelo ambiente que a cerca (fornecedores, clientes, colaboradores), os quais utilizam a marca como referência de qualidade.

Quarta análise – Com o fato de ser sinônimo de qualidade, associado à tradição e consolidação, a marca transmite segurança e gera certo poder para a CEMIG dificultando a sua substituição.

Quinta análise – Por possuir uma marca líder no setor, transmitindo segurança e gerando confiança em seu ambiente,

ATRIBUTOS	RECURSO 1		RECURSO 2		RECURSO 3		RECURSO 4		POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO A CURTO E LONGO PRAZO
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
INIMITABILIDADE	X		X		X		X		SUSTENTÁVEL	ACIMA MÉDIA
DURABILIDADE	X		X		X		X		SUSTENTÁVEL	ACIMA MÉDIA
APROPRIABILIDADE	X		X		X		X		SUSTENTÁVEL	ACIMA MÉDIA
SUBSTITUTIBILIDADE	X		X		X		X		SUSTENTÁVEL	ACIMA MÉDIA
SUPERIORIDADE COMPETITIVA	X		X		X		X		SUSTENTÁVEL	ACIMA MÉDIA

Quadro 2 – Síntese dos resultados – análise dos recursos da CEMIG

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

a CEMIG detém uma superioridade frente às outras empresas do segmento, o que permite novos investimentos na área de atuação do setor e, em consequência, nos setores socioambientais, constituindo uma fonte significativa de vantagem competitiva.

Verifica-se no Quadro 2 que os recursos satisfazem todos os quesitos necessários para um recurso ser considerado como estratégico corroborando seu valor para integrar a base de uma estratégia efetiva. Esse resultado de consistência estratégica confirma a indicação do Gerente de Contabilidade da CEMIG S/A ao definir antecipadamente esses recursos como estratégicos.

Posteriormente, foi perguntado ao Gerente de Contabilidade: Como a contabilidade gerencial contribuiu com a RBV nesse processo estratégico? Ele respondeu:

“A contabilidade gerencial é uma das principais ferramentas que contribuem no processo de padronização de registro, mensuração, análise, interpretação e comunicação de informações e avaliações do desempenho organizacional impactado pelos recursos organizacionais dentro do contexto da RBV que sejam úteis nas tomadas de decisões.”

Seguindo essa linha de raciocínio, a presente pesquisa buscou possíveis contribuições da contabilidade gerencial, ficando evidenciado que elas se resumem no fato de que um dos campos de estudo se assenta na mensuração e avaliação do desempenho organizacional, tal como afirma SHIELDS (1997). Assim, as contribuições que a contabilidade gerencial oferece para a RBV estão relacionadas com o desempenho organizacional.

Dessa forma, observa-se que o desempenho organizacional pode ser considerado como um ponto de convergência entre a RBV e a contabilidade gerencial, uma vez que, para a primeira, o desempenho é consequência da vantagem competitiva sustentável gerada pelos recursos da organização e, para a segunda, o desempenho é alvo de mensuração e avaliação.

5 CONCLUSÃO

No processo de gestão organizacional é oportuno que os gestores estejam aptos a analisar a empresa sob diferentes perspectivas, ficando clara a necessidade de apurar o valor de seus recursos estratégicos, pois as estratégias assumem, cada vez mais, um papel fundamental a fim de lhes permitir escolhas mais adequadas capazes de tornar e manter a empresa mais competitiva.

A gestão baseada em recursos constitui uma metodologia ainda por ser consolidada, porém se apresenta como uma alternativa para a definição de novas estratégias competitivas a partir dos recursos estratégicos da empresa. Entretanto, a identificação correta dos recursos estratégicos também é um desafio para as empresas e seus gestores. A classificação equivocada desses recursos pode conduzir a análises distorcidas que, conseqüentemente, levarão a tomada de decisões estrategicamente equivocadas. Para evitar tal situação, torna-se importante o conhecimento e a aplicação de métodos e instrumentos de avaliação e mensuração pela contabilidade gerencial, que contribuem para a diminuição da probabilidade de erros estratégicos. Verifica-se que é de fundamental importância o papel de contribuição da contabilidade gerencial nesse contexto.

Esta pesquisa atingiu seus objetivos, pois colaborou para discussão sobre as influências e contribuições que a contabilidade gerencial pode oferecer para a RBV, apoiando-se nos instrumentos e métodos de mensuração e avaliação do desempenho organizacional; além disso, proporcionou um melhor entendimento do que são recursos considerados estratégicos, assim como apresentou de forma prática uma maneira de evidenciar e identificar os mesmos, promovendo na empresa CEMIG S/A um estudo de caso sob uma perspectiva real, comprovando a importância desses recursos para a sociedade consumidora, no que se refere à excelência na qualidade dos serviços prestados no segmento de energia e projetos sociais e ambientais de eficiência energética.

Acredita-se que uma avaliação dos recursos da empresa sob a ótica da RBV pode ser uma alternativa estratégica aos gestores organizacionais tanto para a identificação de fontes internas de vantagem competitiva quanto para o conhecimento das necessidades reais de desenvolvimento de novas capacidades.

Apesar dos resultados obtidos e das conclusões apresentadas, deve-se levar em consideração algumas limitações da pesquisa que se restringe apenas aos recursos da empresa estudada, apontados pelo Gerente de Contabilidade, fato que elimina qualquer possibilidade de generalização das análises e considerações realizadas.



Robson Barbosa Miranda

Pós-graduado em gestão contábil.

Estudante de Mestrado da UFMG.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, W. B. Self-Reinforcing Mechanisms in Economics. In: P. W. Anderson, K. J. Arrow & D. Pines (Editors). **The Economy as an Evolving Complex System**. SFI Studies in the Sciences of Complexity. Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1988.
- ARROW, K. J.; PINES, D. (Ed.). The economy as an evolving complex system. CA: **Addison Wesley Publishing Redwood City**, 1988.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CARMELI, A. Assessing core intangible resources. **Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 110-122, n. 2004.
- COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS S/A – CEMIG. **Relatório da Administração** (em conjunto com as Demonstrações Contábeis e pareceres do Conselho Fiscal e dos Auditores Independentes referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010).
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, 1989.
- DOSI, G.; TEECE, D. J.; WINTER, S. **Towards a theory of corporate coherence**: preliminary remarks. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. A. (Ed.). **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992. p. 185-211.
- FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127-144, 1993.
- FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization. **DRUID Working Paper** n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-33.
- GOTTSCHALG, O.; ZOLLO, M. Interest alignment and a competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 32, n.2, p. 418-437, 2007.
- HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, 31, p. 529-558, 2006.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, T. R. P. Uncertain immutability: An analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economy** v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 121-146, 2007.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/Jun.1990.
- PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 219-35, 2007.
- REED, R.; DE FILLIPPI, R. J. Causal ambiguity barriers to imitation and a sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 88-102, 1990.
- RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- SHIELDS, M. D. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 3-61, 1997.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.