

A EMPRESA ALFA E SUA ESTRATÉGIA PARA O SEGMENTO DE TRATORES: A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Adriane Regina Garippe Johann¹
Elenilton Rüdiger Johann²
Elisângela Rüdiger Johann³
Luiz Carlos Duclós⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal identificar e fornecer uma explicação do desenvolvimento estratégico e a busca da vantagem competitiva na empresa Alfa, mais especificamente para o segmento de tratores agrícolas. Tendo em vista que as vantagens estratégicas normalmente são classificadas dentro de uma ou outra escola, este artigo buscou identificar e explicar, tendo a Visão Baseada em Recursos como referencial teórico. Na parte metodológica foram apuradas as vendas totais de tratores no mercado brasileiro, conforme a potência (hp) para se verificar como o mercado de tratores reagiu às alterações relacionadas à esta potência. Também foi levantado o volume total de tratores vendidos por todas as marcas no mercado brasileiro (TIV), bem como o volume total de tratores vendidos da empresa Alfa, no mercado brasileiro. Ainda foi realizada uma reunião informal com os responsáveis das áreas para discutir o desenvolvimento estratégico e como buscar a vantagem competitiva. A análise do desempenho da empresa Alfa, além de confirmar em seu comportamento a presença de capacitações, competências, habilidades e conhecimento organizacional, deixa claro os principais ensinamentos da VBR. Primeiro, as características do mercado quanto à dinâmica de seu comportamento, segundo quanto à utilização de seus recursos internos na obtenção de vantagem competitiva. Portanto, podemos concluir que o desenvolvimento estratégico da empresa Alfa, no período considerado, pode ser explicado pela VBR.

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Estratégia.

¹ Universidade Federal de Goiás – UFG. adrigarippe@gmail.com

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR. eldeelenilton@yahoo.com.br

³ Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. elisangelajohann@ibest.com.br

⁴ Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR. Luiz.duclos@gmail.com

INTRODUÇÃO

O mercado globalizado, de constantes mudanças econômicas e culturais, bem como consumidores cada vez mais exigentes, levam as empresas a buscarem sua sobrevivência por meio de maior competitividade no intuito de atingir os seus objetivos estratégicos. Uma das correntes de pensamento estratégico bastante destacado é a Visão Baseada em Recursos (VBR) que advoga que os recursos e as capacitações acumuladas ao longo do tempo determinam as atividades que desenvolvidas, definem os níveis de custo ou diferenciação.

Desta forma, este caso procura demonstrar: Como ocorre o processo de escolhas estratégicas dentro de uma organização de máquinas agrícolas e apresentar explicações que provam empiricamente que a escolha da estratégia em função da posse de recursos e competências centrais de uma empresa realmente traz vantagens competitivas. O que explicar nas organizações competidoras o maior sucesso de uma empresa versus a outra empresa? Quais fatores podem ser significantes para determinar o sucesso de uma versus a outra? Quais as razões levam duas empresas em mesmas condições obterem resultados diferentes? Estas questões procuram ser respondidas através da teoria da *Resource-Based View* (RBV), que defende a vantagem competitiva e a escolha da estratégia em função da posse de recursos e competências centrais de uma empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra estratégia é atualmente citada nas mais diversas oportunidades, como por exemplo, reuniões, palestras, jornais, revistas, livros, apresentações de trabalhos, conversas de negócios nas organizações e até mesmo em conversas informais com amigos e familiares. A grande questão é se as pessoas quando utilizam a palavra estratégia efetivamente sabem o que a mesma significa. Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia de uma forma consistente considerando que estratégia é o caminho ou plano que integra em um mesmo pacote as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização dentro de uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, antecipando mudanças no ambiente, e movimentos contingentes por oponentes inteligentes.

Realmente existem várias definições para estratégia, podemos resumidamente conceituar como uma direção, um plano ou um guia de ação para o futuro. Entenda-se futuro aquele em que a empresa mantenha sua existência com a máxima lucratividade possível. A estratégia de uma empresa está diretamente ligada às mudanças internas ou externas a ela, nos dias de hoje é vital que as empresas se adaptem o mais rápido possível a todas estas mudanças redefinindo o plano para o futuro.

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão baseada em recursos (VBR) que propõe a valorização dos atributos internos da firma como fonte de vantagem competitiva sustentável, tem suas bases em Penrose (1959), sendo que o seu desenvolvimento ocorreu a partir de vários trabalhos acadêmicos, como os de Wernerfelt (1984). Este tema teve sua inclusão à área da administração em 1990 com a publicação do artigo de Hamel e Prahalad na *Harvard Business Review* e do livro “Competindo pelo futuro” no ano de 1995. Na década de noventa, a teoria da Visão Baseada em Recursos teve grande importância, tanto quanto a análise da indústria de PORTER (1980) na década de oitenta. No entanto, a abordagem de análise da indústria, considera que a análise da estrutura da indústria é o fator decisivo para a rentabilidade das firmas, enquanto que na abordagem baseada em recursos, as capacidades, competências, habilidades e conhecimento organizacional são vistos também como fontes de vantagem competitiva para as organizações.

A VBR reforça a utilização que a organização faz dos recursos que dispõe, considerando que as organizações são fundamentalmente heterogêneas (Peteraf, 1993; Rugman e Verbete, 2002). Conforme Spanos e Lioukas (2001) esta heterogeneidade originada de recursos e capacidades diferentes, sendo assim baseadas as estratégias, pois existe o fato que nem todos os recursos são passíveis de mudança. Esta condição de heterogeneidade da organização é formada, em seu próprio interior, por meio da união de recursos, utilizando as próprias capacidades organizacionais, cultura, conhecimento tecnológico, experiência acumulada, entre outros. Estas capacidades, por se tratarem de recursos internos, dependendo de como a organização utilizar, pode se tornar um recurso valioso. Neste sentido, Teece e Pisano (1994) consideram que a firma que possui a estratégia baseada em recursos, deve identificar suas potencialidades, fixar metas alcançáveis com base nas potencialidades existentes, buscando seu desenvolvimento, conforme a análise da dinâmica do mercado.

Conforme Collis e Montgomery (2008) a VBR enxerga as companhias como diferentes coleções de ativos tangíveis, ativos intangíveis e capacidades organizacionais. Os autores consideram que não há duas empresas iguais, pois não há duas empresas que tiveram o mesmo conjunto de experiências, adquiriu os mesmos ativos e habilidades, ou construíram as mesmas culturas organizacionais. Estes ativos e capacidades determinam o quão eficaz e efetivo uma empresa performa suas atividades funcionais. Seguindo esta lógica os autores concluem que uma companhia estará posicionada para vencer se possui os melhores e mais apropriados gama de recursos para suas estratégias e negócios.

Recursos valiosos, segundo Collis e Montgomery (2008) podem ter uma variedade de formas, ou seja, pode ser um ativo tangível, como instalações, equipamentos, propriedades, estoques, entre outros. Normalmente são exigidos para a sua existência e, na maioria das vezes não contribuem na sustentação de vantagens competitivas, pois estão disponíveis no mercado para quem possui capital. Pode ser um ativo intangível, ou seja, nome de marca ou um conhecimento tecnológico, sendo estes muitas vezes os recursos mais valiosos para a empresa, pois suas particularidades são únicas e próprias da organização, cuja solidez e valor foram construídos ao longo do tempo. E por serem tão particulares à firma que os criou, se utilizados por outra firma, talvez não proporcionem os mesmos retornos que a primeira proporcione. E por último, um recurso valioso pode ser uma capacidade organizacional embutido em uma empresa de rotinas, processos e cultura, ou seja, considera-se o conjunto dos ativos tangíveis e ativos intangíveis, os quais possibilitam o desenvolvimento de tarefas e rotinas únicas.

Identificar como e por que as organizações obtêm Vantagens Competitivas, isto é, de que forma se diferenciam de seus concorrentes e conseguem obter mercados de forma incessante e sustentável é a preocupação principal das teorias em Gestão Estratégica há muitos anos (RUMELT *et al.* 1994). A VBR considera que a obtenção desta Vantagem Competitiva se consegue por meio da construção de competências que assegura uma posição sustentável no ambiente. A justificativa para tal propósito é a de que as mudanças ambientais inesperadas, comuns da década de 1990 e início do século, tornam obsoleta a visão estruturalista, à maneira de Porter, que visa quase que somente o estabelecimento de uma posição diante das “forças ambientais”. Segundo Stalk *et al.*, (1992, pág. 60):

Quando a economia era relativamente estática, a estratégia podia se permitir ser estática. Em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades estáveis do consumidor, mercados nacionais e regionais bem definidos e competidores claramente identificados, a competição era uma “**guerra de posições**” nas quais companhias ocuparam competitivos espaços como peças em um tabuleiro de xadrez, construindo e defendendo participação de mercado em segmentos de mercado ou produtos claramente definidos.

Em um ambiente de negócios mais dinâmico, a estratégia necessita se tornar correspondentemente mais dinâmica. Competição agora é uma “**guerra de movimentos**” na qual o sucesso depende da antecipação das tendências de mercado e da rápida resposta para mudanças as necessidades dos clientes. Competidores bem sucedidos rapidamente saem e entram de produtos, mercados, e algumas vezes até de negócios inteiros – um processo mais parecido com um vídeo game interativo do que xadrez.

Stalk *et al*, (1992) considera que em um ambiente assim, a essência da estratégia não é a estrutura de produto e mercado da organização, mas a dinâmica de seu comportamento. E o objetivo é identificar e desenvolver capacidades organizacionais difíceis de imitar que distinguiram a companhia de seus competidores pelos olhos do consumidor. A natureza dinâmica da Estratégia foi reforçada por Teece *et al* (1997) que desenvolveram o conceito de “capacidades dinâmicas” ou “capacidade de uma organização aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se com o tempo”.

Conforme Barney *apud* Daft (1983), recursos da firma incluem todos ativos, capacidades processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados por uma firma que proporciona a firma conceder e implantar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade. Barney (1991) complementa considerando que uma empresa possui Vantagem Competitiva quando implementa uma Estratégia que cria valor e que não é ao mesmo tempo implementada por um concorrente atual ou potencial. Quando uma estratégia acrescentar o fato da mesma não ser passível de ser imitada, uma vantagem competitiva sustentável é adquirida. Segundo Barney (1991) o recurso que dá Vantagem Competitiva Sustentável à empresa deve ter quatro atributos: (1) deve ser valioso; (2) deve ser raro; (3) imperfeitamente imitável, ou seja, sem chance de imitação e (4) não haver substitutos equivalentes. Detalhando um pouco mais:

1. deve ser valioso – Deve ser valioso, no senso de explorar oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente da organização; Recursos são valiosos quando eles permitem a organização conceber ou implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade;

2. deve ser raro – uma firma apresenta uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia que cria valor e que não implementada simultaneamente por

um número grande de outras firmas; recursos intangíveis como o conhecimento são tipicamente raros;

3. sem chance de imitação – recursos organizacionais valiosos e raros somente podem ser fontes de sustentável vantagem competitiva se as empresas que não possuem estes recursos não possam adquiri-las. Como exemplo apresenta-se as patentes, conhecimentos tácitos entre outros tipos de recursos difíceis de imitação; e

4. não haver substitutos equivalentes – o último requerimento para um recurso da firma ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva é que não deve existir recursos valiosos equivalentes, ou seja, de nada adiantaria os requisitos acima se o recurso pudesse ser substituído por outro de igual impacto estratégico.

Conforme Stalk *et al*, (1992), Hamel e Prahalad na obra “A Competência Central de uma Corporação” desenvolve um ataque as noções tradicionais de estratégia, argumentando que o bloco central da construção da estratégia corporativa é a “competência central”. Definindo competência central como a combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que fundamentam a inumerável linha de produtos da companhia. Conforme o caso da companhia Sony exemplificado por Stalk *et al*, (1992, p. 65):

A competência central da Sony em miniaturização, por exemplo, permite a companhia fazer qualquer coisa, desde o *walkman* da Sony, até câmeras de vídeo, computadores de bolso. A competência central da Sony em ótica, imagem e controles de microprocessadores, permitiu a ela entrar em mercados aparentemente diversos como copiadoras, impressoras a laser, câmeras e *scanners* de imagem.

Segundo Stalk *et al*, (1992), conforme o exemplo acima, Hamel e Prahalad utilizam a competência central para explicar a facilidade com que competidores estão aptos a entrar em novos e aparentemente negócios que não estão relacionados. Finalmente Stalk *et al* (1992) considera que sob um olhar mais atento, é revelado que competências não é tudo, exemplificando por meio do caso da Honda, onde considera que o que distingue a Honda de seus competidores é o foco em suas capacidades.

Uma capacidade importante, mas amplamente invisível da Honda é a especialidade em “gestão de concessionária” - habilidade treinar e suportar sua rede de concessionárias com procedimentos operacionais e políticas de negociação, vendas, planejamento de território e gerenciamento de serviço. Primeiro desenvolvido para o negócio de motocicletas, sendo este conjunto de processos de negócio replicado em cada novo negócio que a empresa entra.

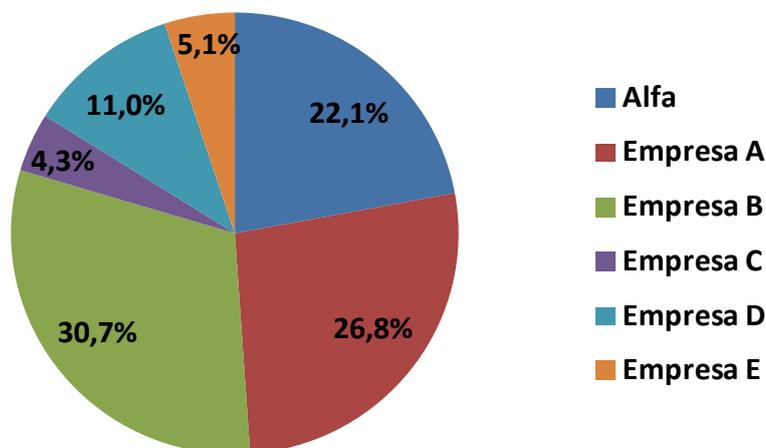
Finalizando Stalk *et al* (1992), considera que o exemplo da Honda sugere, competências e capacidades representam duas diferentes dimensões mas que são complementares de um paradigma emergente para estratégia corporativa. Ambos os conceitos enfatizam aspectos “comportamentais” da estratégia em contraste com o modelo estrutural tradicional. A competência central enfatiza a especialidade tecnológica e produtiva em pontos específicos ao longo da cadeia de valor, capacidades são de base mais ampla, englobando a cadeia de valor em sua totalidade, ou seja, capacidades são visíveis para o cliente enquanto que competência central raramente é.

3 METODOLOGIA

A empresa Alfa representa uma família de marcas que moldaram a história de equipamento agrícola. Com mais de 11 mil distribuidores em 160 países a empresa Alfa atua com máquinas e equipamentos agrícolas, além de também atuar na área de finanças para o agronegócio.

A empresa Alfa produz uma ampla e completa linha de tratores de pequena, média e grande potência, além de colheitadeiras de grãos e implementos. A Figura 1 apresenta a participação de mercado da empresa Alfa no mercado Brasileiro em 2007 considerando o acumulado das vendas até o final de Setembro.

Figura 1 - Participação de mercado para o segmento de tratores agrícolas



Fonte: O Autor (2014)

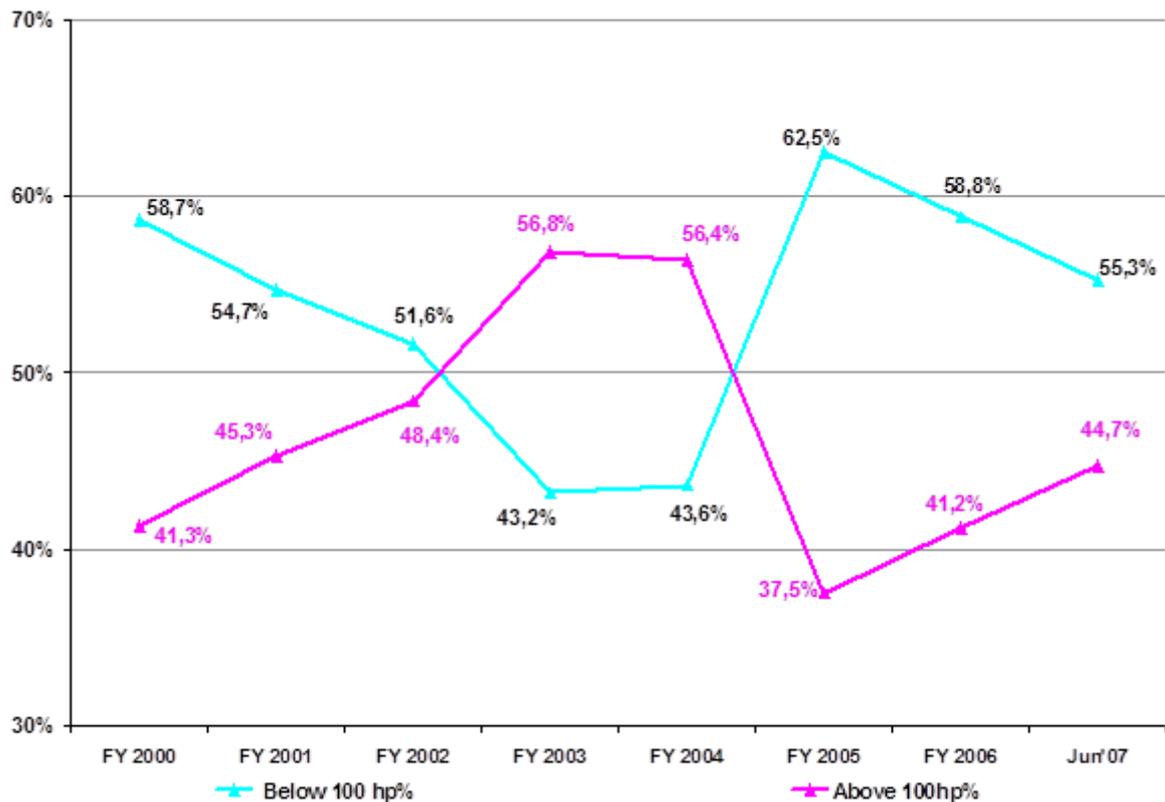
A participação de mercado da empresa Alfa no segmento de tratores é de 22,1%, tendo como líder de mercado a empresa “A” e “B” que pertencem ao mesmo grupo, totalizando 57,5% de participação no mercado.

Estes números demonstram a grande oportunidade de crescimento que a empresa Alfa possui atualmente. A grande pergunta que podemos fazer é: Quais ações estratégicas que a empresa Alfa está adotando para buscar uma fatia maior deste mercado?

Para identificar e fornecer uma análise se o desenvolvimento estratégico da empresa Alfa, e a busca da vantagem competitiva, ao longo de sua existência, bem como, para os próximos dois anos, poderia ser explicada por meio da “Visão Baseada em Recursos” foi adotado a seguinte metodologia na obtenção dos dados:

Apuraram-se para os anos 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007 acumulado até Junho, as vendas totais de tratores no mercado brasileiro de acordo com a potência (hp). Chegou-se a uma informação que demonstra como o mercado de tratores sofreu alterações em função da potência dos mesmos.

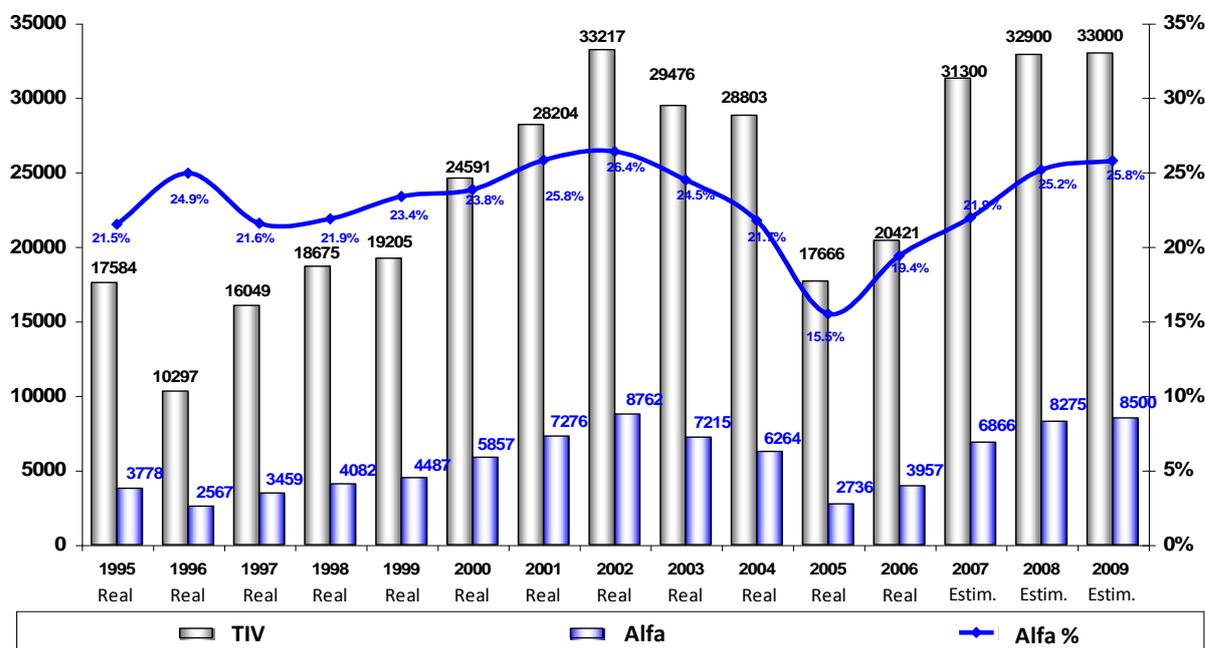
A Figura 2 apresenta o percentual das vendas totais de tratores no mercado brasileiro de acordo com a potência (hp), *Below* 100 hp e *Above* 100 hp:

Figura 2 - Percentual de venda total de tratores no mercado brasileiro conforme potência (hp)

Fonte: O Autor (2014)

Complementando o material de suporte para nossa análise, buscou-se o volume total de tratores vendidos por todas as marcas no mercado brasileiro (TIV), e o volume total de tratores vendidos no mercado brasileiro da empresa Alfa, levando em consideração que os números realizados de 1995 até o ano de 2006 são volumes efetivamente realizados. Para os anos de 2007, 2008 e 2009 foi considerado o volume previsto nos orçamentos oficiais da empresa.

A Figura 3 apresenta o volume de tratores vendidos por todas as marcas no mercado brasileiro (TIV), comparando com as vendas da marca vendida pela empresa Alfa (ALFA), demonstrando em percentual a participação de mercado da empresa Alfa no mercado brasileiro:

Figura 3 - Volume de tratores vendidos por todas as marcas no mercado brasileiro (TIV)

Fonte: O Autor (2014)

De posse destas informações foi realizado uma reunião informal com o Gerente de Marketing, Especialista do segmento de tratores e também com o Controller Comercial do segmento de máquinas agrícolas. Após uma explicação da teoria da VBR para as pessoas envolvidas na reunião, discutiu-se como o desenvolvimento estratégico e a busca da vantagem competitiva, ao longo de sua existência, bem como, para os próximos três anos (2007 / 2008 e 2009), poderia ser explicada por meio da “Visão Baseada em Recursos”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Podemos identificar por meio da Figura 1 que a venda de tratores abaixo de 100 hp sofreu uma grande queda do ano 2000 para 2003 (de 58,7% para 43,2%) permanecendo estável no ano de 2004 (por volta de 43%), voltando no ano de 2005 a surpreendentes 62,5%, em 2006 voltou a ter uma pequena queda (58,8%) e finalmente em Junho de 2007 mantém sua tendência de queda, ficando em 55,3%. Referente aos tratores acima de 100 hp o que ocorre é praticamente o contrário, chegando em Junho de 2007 em 44,7%.

Esta variação na venda de tratores nesta linha de tempo significa mudanças de mercado, ou seja, podemos verificar quais foram e quais serão às tendências de mercado.

Esta informação demonstra claramente a real importância da marca da empresa Alfa estar presente em vários segmentos de negócio, pois dependendo do segmento de negócio, ele irá necessitar tratores acima ou abaixo de 100 hp. Considerando que em Junho de 2007 estamos com um mercado praticamente dividido, 55,3% para tratores abaixo de 100 hp e 44,7% para tratores acima de 100 hp, reforça ainda mais a necessidade da marca da empresa Alfa estar presente em todos os segmentos de mercado.

Analisando a Figura 3, o qual demonstra a participação da marca da empresa Alfa no mercado brasileiro, nos deparamos com uma redução considerável, de 21,7% no ano de 2004 para 15,5% no ano de 2005, este foi o ano mais representativo na redução da participação de mercado, diante disto, buscamos respostas. Verificando as duas figuras conjuntamente chegamos a uma conclusão interessante, no momento em que as vendas de tratores abaixo de 100 hp aumentavam, a participação de mercado da empresa Alfa diminuía. Estava claro que a tendência de mercado estava em desconformidade com a estratégia desenvolvida pela empresa Alfa, ou seja, a empresa Alfa havia desenvolvido até o ano de 2005 sua estratégia focando em tratores acima de 100hp.

De posse destas informações a empresa Alfa se viu obrigada a mudar completamente a sua estratégia, ou seja, focar também nos tratores abaixo de 100hp, ou melhor, ter uma carteira de tratores que possa atender a todas tendências de mercado.

Esta ação de ter uma carteira de tratores completa iniciou-se em 2006 através de importações de tratores da China, considerando que os **recursos internos** da organização não permitia a fabricação de tratores abaixo de 100hp.

Contudo a empresa Alfa tendo como foco estratégico proporcionar ao consumidor uma carteira de tratores completa focou nos seus **recursos internos** para a fabricação de tratores abaixo de 100hp no Brasil. Como resultado final, no final de Setembro de 2007 a empresa Alfa lança no mercado nacional, tratores abaixo de 100hp que terão como foco de mercado o segmento do fumo, café, frutas, florestal e todos os outros segmentos que necessitem tratores abaixo de 100hp.

Verificando em um primeiro momento, a falta de recursos internos, aqui podemos citar como, por exemplo, os Ativos Tangíveis: instalações físicas, equipamentos, matéria prima, etc. A empresa Alfa buscou por meio de seus recursos internos, como por exemplo a habilidade, conhecimento e experiência de seu departamento comercial para importar tratores abaixo de 100 hp da China.

Em um segundo momento, ficou claro que a empresa Alfa, por meio de seus recursos internos (experiência do seu pessoal, conhecimento técnico do produto, contatos comerciais, etc), buscou capacitar a organização no Brazil, novamente por meio de seus recursos internos, produzir tratores abaixo de 100 hp.

Podemos notar claramente que o desenvolvimento estratégico e a busca da vantagem competitiva, tanto no passado como para o futuro da empresa Alfa está intimamente ligada com a “Visão Baseada em Recursos”. Conforme Stalk *et al*, (1992, p. 60):

Quando a economia era relativamente estática, a estratégia podia se permitir ser estática. Em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades estáveis do consumidor, mercados nacionais e regionais bem definidos e competidores claramente identificados, a competição era uma “guerra de posições” nas quais companhias ocuparam competitivos espaços como peças em um tabuleiro de xadrez, construindo e defendendo participação de mercado em segmentos de mercado ou produtos claramente definidos.

Em um ambiente de negócios mais dinâmico, a estratégia necessita se tornar correspondentemente mais dinâmica. Competição agora é uma “**guerra de movimentos**” na qual o sucesso depende da antecipação das tendências de mercado e da rápida resposta para mudanças as necessidades dos clientes. Competidores bem sucedidos rapidamente saem e entram de produtos, mercados, e algumas vezes até de negócios inteiros – um processo mais parecido com um vídeo game interativo do que xadrez.

Neste sentido, conforme mencionado por Stalk *et al*, (1992) em um ambiente assim, a essência da estratégia não é a estrutura de produto e mercado da organização, mas a dinâmica de seu comportamento. A natureza dinâmica da Estratégia foi reforçada por Teece *et al* (1997) que desenvolveram o conceito de “capacidades dinâmicas” ou “capacidade de uma organização aprender, adaptar-se, mudar e renovar-se com o tempo”. O que podemos observar é que conforme os recursos disponíveis dentro da empresa Alfa, ela busca se adaptar, mudar e renovar-se. Este fenômeno é visto por meio das figuras e das ações tomadas no passado e para o futuro, como por exemplo, as importações e o lançamento de produtos novos.

Uma empresa possui Vantagem Competitiva quando implementa uma Estratégia com “criação de valor” que não é ao mesmo tempo implementada por nenhum concorrente real ou potencial. Uma vantagem competitiva sustentável é conseguida quando isto é acrescentado ao fato de esta Estratégia não ser passível de ser imitada. Observamos que na empresa Alfa as ações por meio de seus recursos internos, criou valor, ou seja, permitiu a empresa Alfa implementar estratégias que melhoraram a sua participação de mercado, conseqüentemente a sua lucratividade.

Também se verificou em função da raridade que todos os recursos intangíveis são considerados raros, a tecnologia da empresa Alfa de fabricar os tratores, possui segredos que

não são fáceis de ser possuídos pela concorrência, e por fim em função das particularidades técnicas, não pode ser substituído.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, buscou-se mostrar evidências empíricas da VBR no processo de formulação da estratégia e busca da vantagem competitiva da empresa Alfa até o ano de 2007 e para os próximos dois anos estimados (2008, 2009). A análise do desempenho da empresa Alfa, além de confirmar em seu comportamento a presença de capacitações, competências, habilidades e conhecimento organizacional, deixa claro os principais ensinamentos da VBR.

Primeiro, as características do mercado quanto à dinâmica de seu comportamento, segundo quanto à utilização de seus recursos internos na obtenção de vantagem competitiva.

Portanto, podemos concluir que o desenvolvimento estratégico da empresa Alfa, no período considerado, pode ser explicado pela VBR. No entanto, a pergunta que poderia ser foco de análise em uma outra oportunidade seria se a estratégia da empresa Alfa poderia ser explicada tão somente através da VBR, ou poderíamos incluir outras escolas de pensamento estratégico?

ABSTRACT**THE ALFA COMPANY AND ITS STRATEGY TO THE TRACTORS SEGMENT:
LOOKING-FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH RESOURCE-
BASED VIEW (RBV)**

This article aims to identify and provide an explanation of the strategic development and the pursuit of competitive advantage in Alfa, more specifically to the segment of agricultural tractors. Given that the strategic advantages are usually classified into one or another school, we aimed to identify and explain, and the Resource Based View as a theoretical framework. In the methodological part of the total sales of tractors were cleared in the Brazilian market, as the power (hp) to see how the market reacted to changes tractors related to this power. It has also raised the total volume of tractors sold by all brands in the Brazilian market (TIV), and the total volume of tractors sold the company Alfa, in the Brazilian market. Even an informal meeting with the heads of the areas was held to discuss the strategic development and how to seek competitive advantage. Performance analysis of the Alpha company, in addition to confirming the presence of their behavior skills, competencies, skills and organizational knowledge, makes clear the main teachings of VBR. First, the characteristics of the market and the dynamics of its behavior, according to the use of their internal resources to obtain competitive advantage. Therefore, we conclude that the strategic development of the company Alfa, in the period considered, can be explained by VBR.

Keywords: Resource-Based View. Competitive Advantage. Strategy.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, july/Aug, p. 118-128, 1995.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, july/Aug, p. 140-150, 2008.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PENROSE, E.T. I. **The theory of the growth of the firm**. New York, 1959.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- RUGMAN, A. M.; VERBETE, A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 769-780, 2002.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL D.E.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. **Harvard Business School Press**, 1994.
- SPANOS, Y.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1992.
- TAMPOE, M. Exploiting the core competences of your organization. **Long Range Planning**, 27, 1994.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, p. 537-556, 1994.

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