

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

SÃO PAULO
2009

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. João Chang Jr.

Área de concentração: Estratégia e
seus Formatos Organizacionais

Linha de pesquisa: Estratégia
Empresarial

Projetos de Pesquisa: Análise do
ambiente interno: competências e
capacidades

**São Paulo
2009**

Trigo Júnior, Adail Expedito Oliveira

Recursos como fatores geradores de vantagem competitiva : um estudo de casos múltiplos em agências de publicidade / Adail Expedito Oliveira Trigo Júnior – São Paulo, 2009.

101 f.:il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia organizacional

“Orientação: Profº Dr. João Chang Júnior”

1. Estratégia empresarial. 2. RBV. 3. Recursos. 4. Vantagem competitiva. I. Título.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**RECURSOS COMO FATORES GERADORES DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

ADAIL EXPEDITO OLIVEIRA TRIGO JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Chang Jr.
Universidade Paulista - UNIP

Profa. Dra. Gabriela Scur
Centro Universitário FEI

Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos
Universidade Paulista - UNIP

**In memoriam ao meu pai, Adail Expedito
Oliveira Trigo e à minha mãe Neide
Ogarita Poffo Trigo, por terem me
preparado para a vida, com carinho,
dedicação, sabedoria e amor, tendo
lapidado em mim parte de seus mais
preciosos valores.**

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa e amiga Regina e aos meus preciosos filhos Tathiana, Ricardo e Talyta, companheiros e incentivadores, que souberam suportar a minha impaciência e muitas vezes o meu mau humor. Que mesmo nos meus momentos mais tristes e solitários estiveram presentes, com suas palavras de estímulo e gestos de carinho e solidariedade.

Ao Professor Doutor João Chang Jr., meu orientador e amigo, que, com sua paciência e sabedoria me conduziu à preparação e à elaboração deste trabalho.

Aos demais professores da UNIP, em especial à Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos, pelo estímulo, dedicação e amizade e aos meus colegas de mestrado, em especial ao Luiz Alberto, Galvez, Adias e Donegá.

À Universidade Paulista, pela estrutura, ambiente de trabalho e oportunidade de realização deste sonho e aos funcionários da secretaria por toda ajuda e dedicação.

Agradeço também às Professoras Doutoras Gabriela Scur e Suzana Bierrenbach de Souza Santos, membros desta banca examinadora, que me honram com suas presenças, sabedoria e conhecimento e aos Professores Doutores Alexandre Augusto Massote e Roberto Bazanini, professores convidados como suplentes desta banca, pelo aceite e contribuições.

Aos principais gestores das agências de publicidade, que gentilmente me atenderam e contribuíram com seu valioso tempo e com suas preciosas informações e um agradecimento especial ao Dalton Pastore, presidente da ABAP, Associação Brasileira das Agências de Propaganda, por sua ajuda, informações, amizade e carinho com que me atendeu.

À Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) e à Universidade Paulista, UNIP, pela concessão da bolsa de estudos, que possibilitou minha participação neste programa de mestrado.

RESUMO

Tendo como pressuposto básico que a RBV – Resource-Based View of the Firm, Visão com Base em Recursos da Empresa, pode explicar que os recursos internos e as capacitações são capazes de gerar vantagens competitivas, levando as empresas a apresentarem e sustentarem resultados acima da média, este estudo teve como objetivo explicar de que modo as organizações identificam, utilizam, acumulam e combinam seus recursos, de modo a explorar seus pontos fortes e minimizar os seus riscos de ameaças oriundas do ambiente externo com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Objetiva-se com este trabalho apresentar os resultados deste estudo empírico de casos múltiplos, aplicado a duas agências de publicidade, com intuito de identificar quais recursos internos disponíveis foram utilizados na geração de vantagens competitivas que as levaram a figurar entre as dez maiores agências de publicidade do competitivo mercado publicitário brasileiro. Este estudo apoiou-se em entrevistas pessoais e semiestruturadas, alicerçadas no constructo teórico da RBV, aplicadas aos principais executivos envolvidos no sucesso de suas agências de publicidade. Os resultados mostraram que a estrutura, a cultura, a rede de relacionamentos, a reputação, a capacidade de planejamento e produção, a criatividade, a inovação e o comprometimento foram recursos essenciais para o sucesso das agências. Concluiu-se, também, que os recursos não essenciais, na ótica da RBV, também desempenham um papel importante uma vez que são partes integrantes do processo de acumulação dos recursos essenciais. Concluiu-se também que, dentre os recursos possuídos ou controlados pelas agências de propaganda, aqueles ditos idiossincráticos, preponderaram o capital humano, aqueles recursos acumulados dependentemente do tempo e da trajetória e, portanto, imperfeitamente imitáveis e intransferíveis.

Palavras-Chave: RBV; Recursos Internos, Estratégia e Vantagem Competitiva

ABSTRACT

Based on the assumption that RBV – Resource-Based View of the Firm, can explain that the internal resources are capable of developing competitive advantage, leading companies to conquer and keep above average overall results, the scope of this study was to explain how the organizations identify, use, combine e accumulate their resources in such a way to take the best advantage of their strengths while minimizing the threats from the environment. The RBV approach was chosen due to its growing importance and suitability in the search for creation of competitive advantage. The main objective of this empirical multiple case study, applied to two advertising agencies, was to identify how the available internal resources were used to generate competitive advantage that led them to rank among the 10th largest advertising agencies in the Brazilian market. It was applied personal interviews to the top two management executives responsible for the success of their respective advertising agency, making use of semi-structured questionnaires, based on the RBV theoretical construct. The overall results showed that organizational structure, culture, planning and production capabilities, along with creativity, innovation and commitment were strategic and essential resources to the overall advertising agencies success. Moreover, it also became clear that some other resources, perceived as non-essential, can play a very important role in the accumulation process of essential resources. On top of that, it was possible to conclude that among those idiosyncratic resources, the ones owned and controlled by the advertising agencies, such as human resources and path dependence, are of critical importance.

Key words: RBV; Internal Resources; Strategy; Competitive Advantage

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participação dos produtos/serviços na receita do segmento de serviços de publicidade - Brasil - 2005	17
Figura 2: Relatório de Investimento - Resumo do faturamento bruto (por meio).....	18
Figura 3: Relação entre a heterogeneidade e imobilidade	38
Figura 4: Os quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking das 12 maiores agências de publicidade do Brasil em 2007 – Valores em R\$ (000)	20
Tabela 2: Evolução dos investimentos publicitários no Brasil.....	21
Tabela 3: Investimentos publicitários por praça - 2007.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Artigo do núcleo central original da RBV	30
Quadro 2: Artigos Clássicos Complementares ao núcleo central inicial da RBV	31
Quadro 3: A Estrutura Básica VRIO	39
Quadro 4: Tipos de Recursos.....	46
Quadro 5: Ativos Intangíveis - Hall (2002).....	47
Quadro 6: Desenho da Pesquisa.....	65
Quadro 7: Estrutura Básica teórica do trabalho.....	67
Quadro 8: Perguntas que serviram de orientação para análise de dados	68
Quadro 9: Análise cruzada das entrevistas (1).....	91
Quadro 10: Análise cruzada das entrevistas (2).....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAP - Associação Brasileira das Agências de Publicidade

ABP - Associação Brasileira de Propaganda

CENP - Conselho Executivo das Normas Padrão

CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

RBV - Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos da Firma)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 A indústria de comunicação e as agências de publicidade no Brasil	13
1.2 O código de ética	14
1.3 Agências de publicidade.....	19
1.4 Evolução e mudanças no setor publicitário brasileiro.....	20
1.5 O problema de pesquisa	23
1.6 Objetivos da pesquisa	24
1.6.1 Objetivo geral	25
1.6.2 Objetivos específicos.....	25
1.6.3 Questões básicas.....	26
1.7 Justificativa e relevância do estudo.....	26
1.8 Estrutura da dissertação.....	26
1.9 Considerações Finais e Sugestões para trabalhos futuros.	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 Estratégia, gestão estratégica e vantagem competitiva	28
2.2 Resource-based view (RBV)	30
2.3 A visão com base nos recursos da firma.....	32
2.3.1 Heterogeneidade	40
2.3.2 Mobilidade imperfeita	41
2.3.3 Limites <i>ex-post</i>	41
2.3.4 Limites <i>Ex-Ante</i>	42
2.4 A RBV e os recursos estratégicos.....	44
2.5 Identificação e avaliação de recursos estratégicos	46
3. METODOLOGIA DE PESQUISA PROPOSTA.....	62
3.1 O estudo de casos múltiplos	62
3.2 Objeto de estudo	63
3.3 Delimitação do estudo	64
3.4 Desenho da pesquisa.....	64
3.5 Estrutura Básica teórica básica de investigação	66
3.6 A visão geral do estudo.....	70
3.7 Protocolo	71

4. PROCEDIMENTOS PARA A UTILIZAÇÃO DO PROTOCOLO E QUESTÕES DA ENTREVISTA.....	72
4.1 Objetivo	72
4.1.1 Procedimentos no campo.....	72
4.1.2 Base de dados	72
4.1.3 Variáveis de interesse	73
4.1.4 Análise do estudo de casos múltiplos.....	74
4.1.5 Roteiro de entrevista com os dirigentes das duas agências de publicidade: instruções	74
4.1.6 Análise – período entre 1999 e 2009.....	74
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.2.1 Critérios para a escolha das pessoas entrevistadas	75
4.2.2 Critérios adotados para a condução das entrevistas.....	75
4.2.3 Análise individual das entrevistas.....	76
.....	76
.....	81
4.2.3.3 Resumo dos depoimentos dados pelo gestor “B”	84
4.2.3.4 Conclusões do entrevistador sobre o depoimento do gestor “B”	88
4.2.4 Conclusão sobre a análise cruzada das entrevistas recursos – interpretação e análise.....	90
5. SÍNTESE E CONCLUSÕES	96
5.1 Limitações da pesquisa	96
5.2 Considerações finais	97
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

1. INTRODUÇÃO

1.1 A indústria de comunicação e as agências de publicidade no Brasil

Os primeiros anos do século XX viram, no Brasil, o surgimento das primeiras agências de publicidade no formato que havia sido desenvolvido antes nos Estados Unidos, no século anterior, a partir da experiência dos corretores de anúncios de Chicago, que em certo momento passaram a oferecer a seus clientes serviços que iam além da venda pura e simples de espaço nos jornais. A redação de textos e a sua distribuição no espaço comprado, em forma de *layout*, foram os primeiros serviços oferecidos por essas empresas de corretagem que, com o passar do tempo, transformaram-se nas modernas agências de publicidade.

Depois das primeiras agências brasileiras, que surgiram em São Paulo com o início da industrialização, como foi o caso da Eclética e da Pettinati, vieram as agências americanas Ayer, a J. Walter Thompson e o Departamento de Propaganda da GM, que trouxeram novo padrão estético e foram responsáveis pela formação técnica das primeiras gerações de publicitários brasileiros. Dois momentos importantes marcam a profissionalização da publicidade no Brasil: a criação da ABP- Associação Brasileira de Propaganda, em 1937, e da ABAP- Associação Brasileira das Agências de Publicidade, dez anos depois. Conforme o enunciado do seu estatuto, a ABP foi criada com o objetivo de “trabalhar pelo desenvolvimento e enobrecimento da propaganda e incentivar o desenvolvimento das técnicas de propaganda”, além de “defender os interesses dos que trabalham nesta profissão”.

A ABAP ¹foi criada com o propósito de representar os interesses das agências de publicidade associadas junto à indústria da comunicação, poderes constituídos, mercado e sociedade. Ela foi responsável pela elaboração do Código de Ética dos Profissionais de Propaganda, que teve um primeiro projeto elaborado em 1939, mas

¹ A ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade foi fundada em 1º de agosto de 1949 e representa os interesses das agências de publicidade associadas junto à indústria da comunicação, poderes constituídos, mercado e sociedade. As agências associadas à ABAP representam 75% de todo o investimento publicitário brasileiro em mídia, movimentando cerca de 3.200 profissionais e 4.100 clientes: é a maior entidade do setor na América Latina.

veio a ser realmente aprovado no primeiro congresso da classe, realizado no Rio de Janeiro, em outubro de 1957.

A indústria de Comunicação é formada pelos chamados meios de comunicação, pelas agências de publicidade e por fornecedores especializados. Esta indústria movimenta anualmente R\$ 30 bilhões, sendo que, aproximadamente metade deste valor é gerado pelas agências de publicidade. Os principais meios de comunicação são os eletrônicos, como televisão e rádio, as chamadas mídias de massa, por atingirem um volume muito grande de pessoas diariamente. São cerca 416 emissoras de televisão e 3.800 emissoras de rádio, distribuídas por bandas AM e FM.²

A indústria de comunicação brasileira tem atraído um crescente número de alunos interessados na educação superior direcionada à área de comunicação e publicidade. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) – censo 2006, aproximadamente 200.000 alunos matricularam-se em cursos superiores na área de comunicação e publicidade para aproximadamente 500 faculdades espalhadas pelo país.

1.2 O código de ética

Como todo documento que se autodenomina um código de ética, o texto aprovado no congresso foi, na verdade, um código de conduta que obrigaria a indústria de comunicação a ter um comportamento ético tanto as agências de publicidade quanto os anunciantes e os veículos de comunicação. Ficaram de fora, talvez por não serem considerados publicitários, os fornecedores da indústria da propaganda – gráficas, técnicos e todos os outros profissionais que contribuem para a produção final dos anúncios comerciais. Alguns parágrafos são muito importantes para que se identifique o espírito do Código e também porque são estes os mais invocados ao longo do tempo da sua vigência. Ei-los:

- O profissional da propaganda jamais induzirá o povo ao erro;

² Em 2005 a ABAP formou convênio com o IBGE para promover o primeiro levantamento oficial dos números de mercado publicitário. Em 2008 esses dados resultaram na publicação “A Indústria da Comunicação segundo o IBGE”.

- Jamais lançará mão da inverdade;
- Jamais disseminará a desonestidade e o vício. (Parágrafo III da Introdução).

Comissão é a retribuição, pelos veículos, do trabalho profissional, devida exclusivamente às agências e aos corretores de propaganda. A comissão se destina à manutenção das agências e dos corretores de propaganda e não poderá ser transferida aos anunciantes. (Artigo 8 das Definições)

Os veículos de propaganda reconhecem a necessidade de manter os corretores e as agências como fonte de negócios e progresso dos seus empreendimentos e, por isso, a eles reservam o pagamento da comissão com exclusão de quaisquer outros indivíduos ou entidades. (Artigo 9 das Normas)

É proscrita por desleal a prestação de serviços profissionais gratuitos ou por preços inferiores aos da concorrência, a qualquer título, excetuados, naturalmente, os casos em que o beneficiário seja entidade incapaz de remunerá-los e cujos fins sejam de inegável proveito social coletivo. (Artigo 13 das Normas). O primeiro desses conceitos obriga o anúncio a ser verdadeiro e, foi esta, a preocupação que inspirou a criação do CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária³ último realizado, desde então. A classe sugeriu auto-regulamentar-se e assim foi pactuado com o governo. Os outros artigos citados, todos eles tratam do que seria uma justa remuneração para o trabalho das agências, representada pela comissão paga pelos veículos aos corretores de publicidade e às próprias agências, no valor de vinte por cento, equivalente ao desconto sobre os preços brutos das suas tabelas de preço.

No decorrer dos anos, com a internacionalização da nossa economia, a chegada de clientes multinacionais e a crescente concorrência entre as agências de publicidade domésticas, aqueles artigos foram se tornando palavras mortas e o Código de Ética, adotado pela Lei 4.680, de 18 de junho de 1965, deixou de ser considerado, aos poucos, por todas as partes nele representadas. As empresas

³ O Conar foi criado em 1978 pelo III Congresso Nacional de Propaganda, o último realizado, desde então. Na verdade, o CONAR surgiu para substituir a censura prévia imposta aos anúncios pela ditadura militar.

multinacionais estranhavam essa remuneração pré-fixada, pois em seus países haviam conquistado a livre negociação, depois da derrubada de uma comissão de 15 por cento que havia se tornado obsoleta no seu ambiente de negócios. As agências de publicidade brasileiras, pressionadas, passaram a disputar esses clientes em desobediência aos princípios de conduta estabelecidos pelo Código de Ética, submetendo-se a uma lei maior imposta pelo mercado. Um esforço das agências de publicidade para estruturar organizadamente a atividade dentro do padrão histórico foi consolidado no CENP - Conselho Executivo das Normas Padrão, criado em 1998, com o objetivo de: “fazer cumprir as Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira”.

O setor publicitário brasileiro tem passado por transformações que afetam todos os seus atores, principalmente as agências, anunciantes e veículos de comunicação.

Os Serviços de publicidade configuram-se como um dos segmentos mais importantes entre os serviços técnico-profissionais prestados às empresas, pelo dinamismo, criatividade e uso de mão-de-obra qualificada.

Conforme a Figura 1 abaixo, o grupo do serviço de comissão, fee e/ou bonificação sobre veiculação de publicidade, inclusive corretagem de anúncios, respondeu por 49,1% da receita, seguido de Aluguel e revenda de espaço publicitário ou compra e revenda de tempo publicitário e de Serviços de produção próprios ou comissão, fee e/ou bonificação de serviços de produção contratados de terceiros, com participação de 20,0% e 15,9%, respectivamente, no total da receita deste segmento.⁴

⁴ Fonte: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=933

Figura 1: Participação dos produtos/serviços na receita do segmento de serviços de publicidade - Brasil – 2005

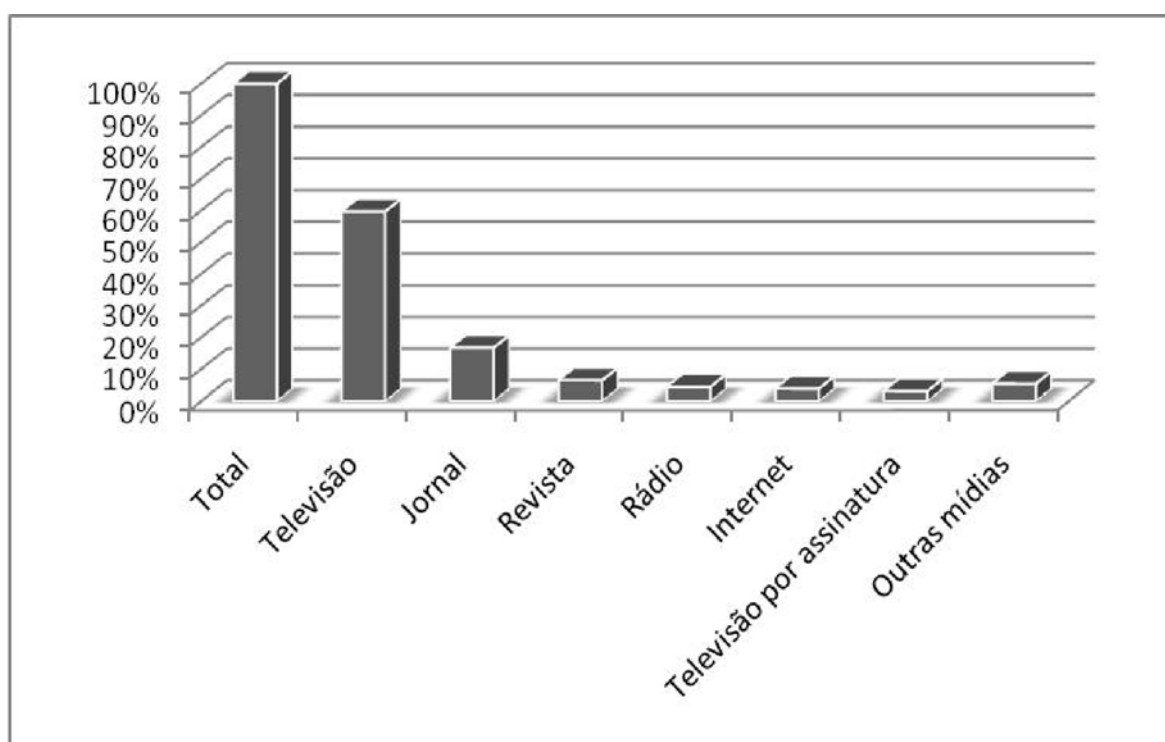


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Suplemento de Serviços de Publicidade da Pesquisa Anual de Serviços 2005.

Em 2000, a publicidade brasileira se mantinha entre as quatro mais premiadas no Festival Internacional de Propaganda de Cannes - um dos principais no exterior - e consolidava-se como uma das mais importantes do mundo. Em termos de faturamento, nos últimos anos o mercado publicitário nacional alternava períodos de acelerado crescimento e estabilidade. No entanto, por causa da desvalorização do real, no início de 1999, o valor dos investimentos em dólar registrou uma queda. As formas de publicidade mais utilizadas no país são anúncios, outdoors, propaganda em ônibus (*busdoor*), marketing direto, patrocínios e merchandising.

Conforme figura 2, os meios de comunicação com os maiores investimentos, conforme dados do Projeto Inter-Meios⁵, no primeiro trimestre de 2009, foram, em sua maior parte, destinados à: televisão aberta (60%), seguida por jornal (17%), revista (6%), rádio (5%), internet (4%), televisão por assinatura (3%) e outras mídias (5%).

Figura 2: Relatório de Investimento - Resumo do faturamento bruto (por meio)



Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.projetointermeios.com.br>

⁵ Projeto Inter-Meios é uma iniciativa conjunta do jornal Meio & Mensagem e dos principais meios de comunicação no sentido de levantar, em números reais, o volume de investimento publicitário em mídia no Brasil. Começou a operar em 1990 e hoje conta com a adesão de mais de trezentos veículos e grupos de comunicação, que representam aproximadamente 90% do investimento em mídia do país. As mídias pesquisadas são: TV aberta e fechada, rádio, jornal, revista, cinema, guias e listas, mídia exterior (outdoor, painel, mobiliário urbano, eletrônicos e móvel) e Internet.

1.3 Agências de publicidade

Estrutura

Em linhas gerais, a estrutura organizacional de uma agência de publicidade possui algumas características peculiares, tendo como espinha dorsal três áreas: Atendimento, Criação e Mídia.

O Atendimento (planejamento) realiza as tarefas de: assistência ao cliente; estudo das características do produto ou serviço desse cliente e o mercado em que ele opera; compreensão dos seus problemas; planejamento das estratégias que objetivam solucionar esses problemas de comunicação e marketing; planejamento do investimento do budget (verba de campanha); elaboração do *briefing* para a criação; aprovação da campanha na agência e junto ao cliente.

A Criação é o departamento em que acontece a geração das idéias. A Criação conceitua a campanha seguindo o briefing fornecido pelo atendimento e produz o layout das peças impressas; identidades visuais e embalagens; roteiros de comerciais; textos de spot; e todas as muitas formas de comunicação aplicadas às diversas mídias e outras peças publicitárias.

O Mídia cuida da seleção dos veículos de comunicação mais adequados para atingir o público-alvo; negocia com os veículos os custos de inserção e compra esses espaços representando os interesses do cliente; define a quantidade e período da ação da campanha.

Em agências de médio e grande porte, existem também áreas de pesquisa, produção gráfica e eletrônica (som e imagem), tráfego e até outras ferramentas de comunicação como relações públicas, promoção, merchandising; web design; dentre outras. Cada área da agência pode estar constituída de uma ou até de muitas dezenas de pessoas, dependendo do tamanho e estrutura da empresa.

Não existiam, até pouco tempo atrás, dados precisos sobre a quantidade de agências de propaganda em atividade no país, principalmente porque não havia exigência legal de registro desse tipo de estabelecimento em um órgão centralizador, como ocorre em outros setores.

De acordo com estudos desenvolvidos entre a Associação Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em dezembro de 2007, o número total de agências de publicidade no Brasil girava em torno de 15.000, sendo que apenas cerca de 3% delas possuíam uma estrutura organizacional com mais de 15 colaboradores. Deste total de 450 agências, cerca de 70% do faturamento publicitário brasileiro está concentrado nas 12 maiores agências.

Segundo a Lista de agências publicitárias do Brasil, conforme Tabela 1 abaixo, a maior agência, em faturamento, é a Y&R, com uma cifra maior que alcançou a casa dos 4 bilhões de reais em 2007. Atualmente, a Y&R é presidida pelo empresário Roberto Justus.

Tabela 1: Ranking das 12 maiores agências de publicidade do Brasil em 2007 – Valores em R\$ (000)

ANO 2007	Agência	Investimento
1	Y & R	4.082.823
2	JWT	1.894.475
3	ALMAP BBDO	1.554.636
4	DM9DDB	1.359.084
5	MCCANN ERICKSON	1.256.116
6	OGILVY E MATHER BRASIL	1.222.881
7	LEW LARA	1.095.899
8	AFRICA	969.164
9	LEO BURNETT	821.161
10	EUGENIO PUBLICIDADE	801.572
11	GIOVANNI FCB	792.112
12	F NAZCA S E S	785.193

Fonte: <http://www.almanaqueibope.com.br>

1.4 Evolução e mudanças no setor publicitário brasileiro

Ao longo desta última década, a globalização e o advento da Internet diminuíram as distâncias entre mercados, povos e culturas. A informação democratizou-se. A concorrência, antes regional, tornou-se transcontinental. Diante deste cenário, a luta pelo crescimento e pela sobrevivência está cada vez mais acirrada.

Os dados apresentados na Tabela 2 abaixo mostram a evolução dos investimentos publicitários no Brasil, bem como o montante destes investimentos no período de 2003 a 2008. Com base nestes dados pode-se ter uma idéia do nível de competitividade entre as agências de publicidade e a preocupação em desenvolver vantagens competitivas para se proteger da crescente concorrência no setor. Ser competitivo vem se tornando uma questão de sobrevivência. É neste contexto que o maior entendimento das práticas de gerenciamento estratégico pode ser de fundamental importância para a sobrevivência das empresas.

Tabela 2: Evolução dos investimentos publicitários no Brasil

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Valor R\$ (bilhões)	23,4	29,1	34,5	39,8	51,9	58,1
Crescimento	-	24%	19%	15%	30%	12%

Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.almanaqueibope.com.br>

A otimização do uso dos recursos internos das organizações pode tornar-se ainda mais importante e decisivo na construção e conquista de vantagens competitivas. O mercado publicitário brasileiro tem, nesta última década, passado por grandes transformações em sua dinâmica de funcionamento. Segundo Dalton Pastore, ex-presidente da ABAP, as relações de confiança entre anunciantes e agências de publicidade, tão fundamentais no passado, não mais conseguem, por si só, sustentar as parcerias de negócios. Este vínculo, responsável por duradouras relações comerciais e, em muitos casos, responsável pelo alto padrão de qualidade da publicidade brasileira, vem dando lugar às relações puramente comerciais e ao imediatismo dos resultados.

A evolução da oferta e da demanda de serviços publicitários, bem como as inovações tecnológicas vem impulsionando inúmeras mudanças, transformando o mercado publicitário. Estas transformações têm impulsionado o desenvolvimento de estratégias de diversificação e de busca por diferenciais competitivos.

Entretanto, alguns setores da economia como o mercado publicitário, apesar de sua importância, não tem sido alvo de muitos estudos empíricos. Pouco se sabe

a respeito das características de funcionamento deste mercado, como os atores se comportam frente ao crescente aumento da competitividade e como desenvolvem seus planos estratégicos e utilizam seus recursos internos em busca de vantagens competitivas. O setor publicitário brasileiro, apesar de sua importância na geração de empregos diretos e indiretos e de sua atratividade permanece um mercado pouco normatizado e ainda carente de dados. Por muito tempo as agências de publicidade brasileiras vêm desenvolvendo campanhas publicitárias vencedoras e com altos níveis de criatividade. Suas imagens institucionais no mercado publicitário, ao longo deste tempo, sempre pareceram estar mais vinculadas à genialidade de suas campanhas e premiações internacionais do que nos resultados que elas conseguiram para as marcas de seus clientes. Apesar disto, foi perceptível, ao longo destas últimas duas décadas, uma maior preocupação de muitas delas em mudar o foco das suas atenções às necessidades de seus clientes. Com isso muitas delas começaram a buscar diferenciação na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Entretanto, com a abertura dos mercados, a globalização acirrou ainda mais a competitividade do setor publicitário brasileiro. O processo de internacionalização no setor publicitário se aprofundou rapidamente, acompanhando a evolução da economia do país. Novos grupos publicitários se consolidaram. A presença de conglomerados internacionais acelerou também o processo de fusões e aquisições no setor, mudando o cenário competitivo e demandando uma nova postura por parte das agências publicitárias.

Com base nesta emergente necessidade de profissionalização e, regulamentação do setor, foi desenvolvido, pela ABAP, um grande projeto de levantamento de dados, com o objetivo de aumentar o grau de profissionalização das agências, de maneira a torná-las mais competitivas e melhorar o seus desempenhos.

Várias instituições atuantes na área de comunicação, como as agências de publicidade, estão procurando identificar oportunidades de crescimento e os respectivos recursos internos necessários para enfrentar e vencer os constantes desafios impostos pelos mercados, particularmente na adequação de custos, melhoria e otimização de processos, de planejamento e de aumento na rentabilidade de seus negócios.

1.5 O problema de pesquisa

O crescente aumento da competitividade no mercado publicitário brasileiro, principalmente no mercado publicitário paulista, que representa cerca de 34% do investimento publicitário nacional, como pode ser visto na Tabela 3, sendo o maior e mais competitivo do país, vem demandando um maior profissionalismo e competitividade por parte das agências, obrigando-as a continuamente investirem em novas tecnologias e profissionalização de modo a serem mais estratégicas.

Tabela 3: Investimentos publicitários por praça - 2007

PRAÇA	Jan a Dez 2007	
	INVESTIMENTO R\$ (000)	PART%
TOTAL	51.868.926	100
SAO PAULO	17.782.539	34
NACIONAL (Revista + TV Assinatura)	8.054.655	16
RIO DE JANEIRO	6.914.546	13
OUTRAS PRACAS	4.600.265	9
INTERIOR - SP	2.854.342	6
BELO HORIZONTE	2.057.751	4
PORTO ALEGRE	1.955.197	4
CURITIBA	1.426.579	3
SALVADOR	1.294.958	2
RECIFE	1.325.060	3
FORTALEZA	1.051.968	2
CAMPINAS	1.049.681	2
BRASILIA	899.388	2
FLORIANOPOLIS	601.995	1

Adaptado pelo autor.

Fonte: <http://www.almanaqueibope.com.br>

Adicionalmente, alguns outros fatores de grande relevância estratégica, muito característicos do mercado publicitário, vêm sofrendo grandes alterações e podem representar profundas mudanças nas características deste mercado. Segundo Dalton Pastore, em entrevista realizada em Junho/2009, percebe-se uma clara tendência de redução na longevidade dos contratos de prestação de serviços publicitários. No início da década de 1990, girava em torno de 5 a 10 anos e, atualmente, gira em torno de 2 a 5 anos. Evidencia-se com isso uma nova maneira de contratar, trabalhar, manter e gerir os negócios publicitários.

Além disso, Dalton Pastore também, nesta entrevista, chama a atenção para os altos níveis de *turnover* dos altos executivos de marketing dos grandes e médios clientes das agências de publicidade. Segundo ele, na necessidade e busca por inovação, a tendência tem sido abrir concorrências entre agências, alterando a cadeia de fornecedores, gerando a necessidade da construção de novos vínculos de confiança e de parcerias, além do risco de perder o foco na continuidade da estratégia de comunicação das marcas no médio e longo prazo. Pode-se também adicionar a este cenário a tendência mundial de serem criados grandes conglomerados empresariais, com agências multinacionais e transcontinentais, adquirindo ou criando parcerias com agências locais, objetivando aumento de competitividade e conseqüente geração de vantagens competitivas.

O cenário do setor publicitário brasileiro sinaliza para grandes mudanças estruturais. Várias organizações que atuam no mercado publicitário estão se reestruturando e se profissionalizando de maneira a direcionar esforços para enfrentar os desafios, particularmente a adequação de custos, capacidade de inovação, planejamento, rapidez e qualidade dos serviços, melhoria de processos e rentabilidade. As ferramentas estratégicas utilizadas até então e que geraram no passado solidez em seus resultados, precisarão ser repensadas.

1.6 Objetivos da pesquisa

Este trabalho será desenvolvido a partir do constructo teórico da Visão com base em Recursos (RBV). Tem como objetivo demonstrar de que maneira foram identificadas as fontes internas de vantagem competitiva e como os recursos foram estrategicamente utilizados e combinados de modo a alcançar o crescimento sustentável das agências, que fizeram com que elas se diferenciasssem das demais e figurassem entre as dez maiores agências de publicidade brasileiras em faturamento.

Este estudo foi inserido no tema do desenvolvimento teórico e empírico da RBV para, a partir de um framework teórico, descrever o contexto no qual estas duas agências funcionavam, com quais recursos operavam, quais as importâncias relativas destes recursos e quais os seus respectivos valores na implementação das estratégias.

Utilizou-se como metodologia de pesquisa um estudo de casos múltiplos, aplicado a duas agências de publicidade com características distintas, contrastantes, em termos organizacionais, em suas propostas de atuação e que utilizaram os seus recursos internos de forma diferente na geração das respectivas vantagens competitivas. Estas agências foram escolhidas após entrevistas pessoais com seus principais gestores para ratificar e evidenciar estas diferenças objetivando enriquecer ainda mais o estudo proposto. Foram escolhidas duas agências localizadas na cidade de São Paulo, em função de sua grande representatividade no mercado publicitário nacional.

1.6.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral:

Analisar como foram identificados, formados e utilizados os recursos internos nas duas agências de publicidade, A e B, no período de 1999 a 2009, período em que ambas as agências consolidaram seus crescimentos sustentados embasados nas vantagens competitivas desenvolvidas, e como estes recursos se tornaram fonte de vantagem competitiva para as duas organizações.

1.6.2 Objetivos específicos

O trabalho teve como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o papel dos recursos internos como diferenciais competitivos das duas agências “A” e “B”;
- b) Demonstrar como as duas agências identificaram seus principais recursos internos para serem mais competitivas no mercado;
- c) Identificar como ocorreram as combinações desses recursos que resultaram na geração de vantagens competitivas;
- d) Avaliar como as agências fizeram uso de suas estratégias para garantir que os recursos identificados e utilizados não sofressem obsolescência e perdessem valor.

1.6.3 Questões básicas

- 1) De que forma as agências identificaram seus principais recursos internos?
- 2) Como estes recursos foram utilizados e otimizados para potencializar os resultados de cada uma das duas agências?
- 3) Como ocorreu a interação destes recursos de forma a propiciar a formulação das estratégias de modo a torná-las mais competitivas?
- 4) Quais estratégias foram utilizadas por elas de forma a garantir que os recursos identificados e utilizados não fossem copiados e depreciados?

1.7 Justificativa e relevância do estudo

Este estudo justifica-se pela importância da indústria de comunicação na economia brasileira, na geração de empregos diretos e indiretos, pela ausência de pesquisas empíricas no setor, carência de informações e pouca normatização no setor. Sua relevância está na possibilidade de auxiliar os principais gestores de agências de publicidade a identificarem os seus principais recursos, analisarem as suas características, limitações e potencial de geração de vantagem competitiva. Espera-se também poder contribuir com a ampliação dos horizontes intelectuais da RBV para aplicação em outros setores da economia brasileira.

1.8 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos:

- **Introdução.** Neste capítulo foi feita uma rápida explanação sobre a situação do aumento de competitividade do mercado publicitário brasileiro, em resposta à globalização, abertura de mercado, a crescente conscientização do consumidor e a escassez de informações e pesquisas empíricas sobre o mercado publicitário.
- **Fundamentação teórica e Revisão da Literatura.** Foi desenvolvida uma

análise detalhada sobre a RBV, e sua aplicabilidade na administração estratégica. Foram abordados os principais artigos seminais clássicos que dão sustentação à teoria da RBV e, *à posteriori*, os demais artigos seminais que complementam e dão maior abrangência à teoria.

- **Definição do problema de pesquisa e metodologia.** Nesta seção foram abordadas as propostas metodológicas que serviram de ferramenta para a pesquisa junto às agências de publicidade, bem como os objetivos e modelo teórico a ser utilizado.

1.9 Considerações Finais e Sugestões para trabalhos futuros.

Espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor entendimento dos recursos considerados estratégicos, assim como apresentar, na prática, uma maneira de identificá-los. Adicionalmente, por tratar-se de um estudo exploratório, espera-se também gerar subsídios para futuros estudos quantitativos que possibilitem um melhor dimensionamento destes recursos e otimização de sua aplicabilidade e resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia, gestão estratégica e vantagem competitiva

Estratégia é um termo antigo que se referia, há muitos anos, às ações de cunho militar, e em alguns casos estar vinculado à atividades diplomáticas. Somente após muitos anos foi possível estabelecer um vínculo entre estratégia e sua aplicabilidade em organizações contemporâneas. Apesar de seu entendimento e significado apresentarem certo grau de complexidade, muitas interpretações sobre seu significado convergem para a idéia de que as diferenças estão na forma e não na finalidade de uso. De qualquer maneira, a finalidade de uma estratégia pode ser entendida como aonde se quer chegar e para tanto, depende-se da definição de um “norte”, ou direção. Portanto, um dos pontos mais importantes comum às várias abordagens sobre o tema é a necessidade de escolha sobre as direções ou sentidos a serem tomados na estratégia. Aplicando-se esta idéia às organizações pode-se dizer que estas direções variam de gestor para gestor em cada organização, quando se busca conseguir alguma vantagem com o resultado obtido. Se este resultado obtido for diferenciado e difícil de ser copiado, pode-se dizer que existe alguma vantagem competitiva.

O desenvolvimento do campo da gestão estratégica vem sendo expressivo ao longo dos últimos vinte anos. Embora suas raízes sejam oriundas da área de políticas de negócios (business policies), uma área menos teórica e voltada a uma maior aplicabilidade prática, o atual campo de gestão estratégica vem se fundamentando fortemente em teorias, alicerçadas em diversos estudos empíricos.

Chandler (1962), definiu estratégia como sendo a determinação dos objetivos e metas básicas e de longo termo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para esses objetivos. Os primeiros estudos sobre estratégia foram desenvolvidos sob a ótica da teoria da contingência (estrutura se amoldando à estratégia escolhida) e o modelo com base em recursos internos da empresa que focava sua atenção em seus pontos fortes e fracos. Talvez uma das maiores e mais significantes contribuições para o desenvolvimento do gerenciamento estratégico tenha suas origens na economia da organização industrial, também denominada de Organização Industrial, (OI), mais

especificamente através dos estudos de Michael Porter. Os primeiros estudos sobre o campo da administração estratégica e os primeiros desenvolvimentos teóricos e metodológicos foram marcados pelos estudos sobre estratégia e estrutura Chandler (1962) e de estratégia corporativa, Ansoff (1965).

O paradigma Organização Industrial (OI) também trouxe ferramentas econométricas para as pesquisas sobre gestão estratégica. Tendo como base o modelo da economia da organização industrial, a perspectiva da organização industrial contribuiu com a economia dos custos de transação e teoria da agência para o gerenciamento estratégico. Contribuições teóricas mais recentes têm se focado na visão com base em recursos, *Resource-Based View of the Firm*, ou também abreviadamente denominada de RBV.

Ansoff (1977) também foi um dos primeiros autores de teoria das organizações a discorrer sobre estratégia empresarial. Definiu-a como tudo aquilo que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente. Alguns anos depois, Porter (1986) deu uma significativa contribuição ao estudo do tema, propondo os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, esta última indicando o diferencial a ser desenvolvido pela organização para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes. Porter (1992) afirma que a estratégia competitiva tem origem nas regras e atratividades de um determinado setor ou indústria, e depende das regras da concorrência, determinadas pela atratividade de um setor, as quais podem ser englobadas nas chamadas “Cinco Forças Competitivas”. Conhecendo essas cinco forças, é possível decidir o rumo estratégico da organização, tendo por objetivo a conquista de desempenho superior em relação aos competidores.

Vantagem competitiva é definida como a implementação de estratégia que agregue valor e gere benefícios para a empresa, sem que outra concorrente simultaneamente a faça. Ela é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade de as concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de estratégia idêntica ou semelhante (BARNEY, 1991).

Dentre as inúmeras abordagens existentes sobre o tema “estratégia”, destacam-se as contribuições da *Resource-based View* para o desenvolvimento da visão estratégica a partir da perspectiva interna da organização. É importante ressaltar que a noção central de estratégia incorpora por si só a perspectiva

baseada em recursos (CONNER, 1991). Esta perspectiva sustenta que os recursos internos de uma organização são a base para o alcance de vantagem competitiva. A seguir, alguns aspectos considerados importantes da abordagem.

2.2 Resource-based view (RBV)

De acordo com a teoria do RBV, recursos são ativos, tangíveis ou intangíveis de propriedade e controle da empresa, que podem ser mobilizados para elaborar e implantar estratégias na organização. A teoria dos recursos tem sido foco de atenção tanto pela cátedra quanto por cientistas nestas últimas duas décadas e a literatura acadêmica desenvolvida é uma prova de seu crescente interesse como uma das óticas a serem utilizadas na definição de estratégias organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas. Um grande volume de pesquisas empíricas desenvolvidas por renomados autores atuantes na área de estratégias foram publicadas em diversos periódicos, como o *Strategic Management Journal*. Em particular, o estudo desenvolvido por Acedo, Barroso et al., (2006), que procurou coletar e classificar os artigos mais utilizados pela cátedra, com o objetivo de verificar e identificar as tendências e focos de interesse destes renomados autores, acabou se tornando um importante marco para os estudiosos da teoria dos recursos, classificando os artigos seminais clássicos de RBV. O compêndio destas principais publicações sobre a Teoria dos Recursos constantes neste estudo pode estar ilustrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Artigo do núcleo central original da RBV

Amit RJ, Schoemaker PJH. 1993. <i>Strategic Management Journal</i>: 33–46 Barney JB. 1986. <i>Management Science</i>: 1231–1241 Barney JB. 1991. <i>Journal of Management</i>: 99–120 Conner KR. 1991. <i>Journal of Management</i>: 121–154 Dierickx I, Cool K. 1989. <i>Management Science</i>: 1504–1513 Kogut B, Zander U. 1992. <i>Organization Science</i>: 383–397 Lippman SA, Rumelt RP. 1982. <i>Rand Journal of Economics</i>: 418–438 Nelson RR, Winter SG. 1982. <i>An Evolutionary Theory of Economic Change</i> Penrose E. 1959. <i>The Theory of Growth of the Firm</i> Peteraf M. 1993. <i>Strategic Management Journal</i>: 179–192 Prahalad CK, Hamel G. 1990. <i>Harvard Business Review</i>: 79–91 Rumelt RP. 1984. <i>Competitive Strategic Management</i> Wernerfelt B. 1984. <i>Strategic Management Journal</i>: 171–180

Fonte: Acedo et al. (2006)

Todos estes artigos meticulosamente analisados e catalogados foram aplicados ao modelo denominado de co-citação, com o intuito de conseguir dois resultados distintos para o estudo da teoria:

- 1) Identificação das principais tendências exploradas e desenvolvidas pela teoria;
- 2) Novas idéias e visões sobre o desenvolvimento e conseqüente disseminação da teoria;

Como pode ser visto no Quadro 2 abaixo, este trabalho desenvolvido por Acedo *et al.* (2006) complementou com outros artigos seminais o núcleo central inicial da RBV definido e mencionado anteriormente.

Quadro 2: Artigos Clássicos Complementares ao núcleo central inicial da RBV

Black, J. A. e Boal, K., *Strategic Management Journal*, 1994.
 Collis, D., *Strategic Management Journal*, 1991.
 Collis, D. e Montgomery, C., *Harvard Business Review*, 1995.
 Hart, S., *Academy of Management Review*, 1995.
 Lado, A. e Wilson, M., *Academy of Management Review*, 1994.
 Leonard-Barton, D., *Strategic Management Journal*, 1992.
 Lippman, S. A. e Rumelt, R. , *Rand Journal of Economics*, 1982.
 Mahoney, J. e Pandian, J., *Strategic Management Journal*, 1992.
 Miller, D. e Shamsie, J, *Academy of Management Journal*, 1996.
 Powel, T. *Strategic Management Journal*, 1995.
 Reed, R. e Defillippi, R., *Academy of Management Review*, 1990.
 Rumelt, R., *Strategic Management Journal*, 1991.

Fonte: Adaptado de Acedo et al. (2006)

A revisão teórica destes artigos seminais concentrou-se na identificação e utilização dos recursos internos que será o foco deste estudo. O referencial teórico escolhido para alicerçar este trabalho sob a ótica da RBV, Visão com base nos recursos da firma, tem como fundamentação teórica os artigos dos seguintes autores: Wernerfelt B., 1984; Barney JB., 1986 e 1991 e Peteraf M., 1993.

2.3 A visão com base nos recursos da firma

A RBV tem suas origens nos estudos de David Ricardo (1882), que abordava o conceito dos recursos como rendas oriundas do aproveitamento da terra, um recurso limitado e na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose (1959), que procurava entender como firmas conseguiam taxas de crescimento diferentes.

Mais recentemente, Penrose (1980) com o conhecimento adquirido sobre a heterogeneidade das firmas para explicar os crescimentos diferenciados, começa a estudar e desenvolver teorias fundamentadas na heterogeneidade das empresas, e de seus recursos produtivos buscando integrar recursos internos à geração de vantagem competitiva.

A teoria de Ricardo tinha como premissa que os produtores das terras mais produtivas tinham vantagem sobre os produtores que cultivavam terras menos produtivas, mesmo que as terras se tornassem recursos escassos ao longo do tempo. A vantagem era oriunda da transferência da renda da terra, aos proprietários, da produção excedente. Esta transferência era uma forma de pagamento pelo direito de uso da fertilidade e produtividade do solo e pode ser percebida nos dias de hoje como um dos pilares do modelo da economia capitalista. Vale ressaltar que já na teoria mesmo na visão de Ricardo o recurso produtividade já estava implícito como algo importante e fator de influência nos resultados das rendas auferidas.

Penrose foi responsável pela definição do conceito de recurso “produtivo”, que engloba os recursos tangíveis e também os intangíveis. Segundo sua definição, vários recursos produtivos podem ser intangíveis, como conhecimento, competência, habilidades diferenciadas, cultura organizacional dentre inúmeros outros recursos que contribuem para o processo produtivo. No conceito mais abrangente de indústria e recurso produtivo, a importância da escassez e seu impacto na relação de oferta e demanda tem um efeito muito maior no resultado das organizações.

Essas considerações são cruciais para a discussão da renda econômica no contexto atual: a heterogeneidade das firmas em função das diferenças entre os recursos produtivos que cada uma das firmas possui, questionando o paradigma clássico de competição perfeita e abrindo espaço para o maior interesse de pesquisadores na estrutura de mercado competitivo imperfeito.

Com esse enfoque, a teoria da RBV toma espaço como alternativa de análise interessante e modelo que pode oferecer respostas a questões hoje incompreendidas, pois enfatiza a importância da heterogeneidade dos recursos e das organizações, direcionando como fonte da vantagem competitiva o entendimento e aproveitamento dessas diferenças, que se traduzem em renda econômica.

De acordo com Penrose (1959), a firma é mais do que unidade administrativa, mas também coleção de recursos produtivos disponíveis de acordo com diferentes usos ao longo do tempo por meio de decisões gerenciais. Em razão dessa análise, a dimensão de uma firma é aferida por meio de mensurações dos recursos produtivos que emprega. A coleção de recursos é dividida pela autora em dois segmentos: os recursos físicos e os recursos humanos. Os recursos físicos envolvem os bens tangíveis, como plantas, equipamentos, terra, recursos naturais, localização geográfica, matéria-prima etc., ao passo que os recursos humanos englobam os trabalhos realizados pelo homem, sejam eles especializados ou não, como questões de ordem administrativa, experiência, talentos, técnica, gerencial etc.

Penrose (1959, p. 75) define o valor dos recursos pelo seu caráter único:

“... não apenas cada recurso é único, mas muito dos seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível. Uma idéia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma operação de valor único na organização da produção - serviços desempenhados que não podem ser repetidos.”

Penrose (1959) identifica que as possibilidades de uso de serviços variam de acordo com mudanças em conhecimento. A autora exemplifica que por meio da utilização do conhecimento várias situações podem ocorrer: (i) mais serviços tornam-se disponíveis; (ii) serviços antigos não utilizados são empregados; e (iii) serviços em utilização tornam-se obsoletos. Esses fenômenos, ainda de acordo com a autora, ocorrem conforme cresce o conhecimento sobre: (i) as características físicas dos recursos; (ii) novas formas de utilizá-los; (iii) produtos que seriam rentáveis caso certos serviços fossem utilizados. Portanto, conclui Penrose (1959), existe conexão próxima entre o tipo de conhecimento adquirido pelas pessoas de uma organização e os serviços obtidos desses recursos materiais. Novamente o raciocínio colabora com a possibilidade de formação da identidade única de cada empresa em função da utilização do conhecimento adquirido e os serviços obtidos dos recursos da firma.

Penrose contribuiu com as seguintes definições que permeiam as bases conceituais da RBV:

- 1) A firma é vista como coleção de recursos produtivos cuja disposição entre usos diversos ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa;
- 2) A competitividade entre as empresas baseia-se na heterogeneidade dos seus recursos;
- 3) O conceito de recurso produtivo aplica-se inclusive aos recursos intangíveis, como, por exemplo, habilidades gerenciais (Penrose, 1959).

Representa avanço significativo essa maneira funcional de abordar os fatores internos à organização, e na forma de ver o comportamento da firma individual em relação ao método tradicional, que focaliza o problema da determinação do preço e da produção, eficiência técnica, alocação dos recursos e 'maximização do lucro'. Com relação à última questão, ao invés de supor que a firma toma decisões sobre preço e quantidade, na verdade são as 'pessoas', enfatiza Penrose (1959), que tomam decisões em favor de uma firma, agindo à luz de algum propósito. "(...) as decisões de investimento são guiadas pelas oportunidades de obter dinheiro; em outras palavras, que as firmas estão em busca de lucros" (Penrose, 1959, p.27). Pelo lado gerencial, a razão do lucro baseia-se na suposição psicológica de que o aumento da renda e do bem-estar traz vantagens pessoais para o indivíduo, que o estimularão a perseguir e