

# A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

**Astor Eugênio Hexsel**

UNISINOS

E-mail: [ahexsel@unisinós.br](mailto:ahexsel@unisinós.br)

**Rodrigo Lagreca**

UNISINOS

E-mail: [rodrigo.lagreca@uol.com.br](mailto:rodrigo.lagreca@uol.com.br)

## RESUMO

Este trabalho busca entender como pequenas e médias empresas constroem posições de vantagem competitiva. Em geral, essas empresas atuam em setores fragmentados, nos quais, em consequência das baixas barreiras à entrada, são muitos os participantes, e a concorrência é significativa. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de caso, desenvolvendo-se o estudo de forma longitudinal. O referencial teórico utilizado alia os conceitos desenvolvidos por Porter àqueles que se associam à teoria com base em recursos (RBV). A empresa escolhida foi a Baldo, que se destaca por ser a maior produtora de erva-mate do Brasil, sendo responsável por 75% das exportações brasileiras, além de possuir um bom desempenho financeiro. Constata-se que a vantagem competitiva sustentável da empresa decorreu de alterações na proposta de escopo, do tipo de vantagem perseguida e da acumulação de recursos e capacidades. De forma específica, a Baldo focou o mercado uruguaio, diferenciou-se com base em um produto de custo mais elevado e desenvolveu recursos e capacidades que se associam à imagem de marca, ao sistema de distribuição e aos ativos específicos. Do ponto de vista conceitual, os resultados do trabalho reforçam a corrente teórica que advoga o uso simultâneo e articulado dos conceitos teóricos propostos por Porter e pela RBV.

**Palavras-chave:** pequenas e médias empresas, estratégia, erva-mate, vantagem competitiva, sustentação.

## ABSTRACT

This paper discusses how small and medium size firms may build a competitive advantage position. Generally these firms are located in fragmented industries, where there are many competitors as a consequence of low entry barriers. As research method it was used the case method, analyzed in a longitudinal basis. We chose Baldo as the firm to be analyzed because it has an outstanding performance. Besides being the Brazilian larger firm in its industry, it dominates the export market with a share of 75% and has had for long years a high return on asset. As theory framework it was used simultaneously the concepts of the Resource Based View and those developed by Porter. The results point to the conclusion that the sustainable competitive advantage of Baldo was a result of its decision about scope, competitive advantage and resources. Specifically, Baldo has focused the uruguaian market, used a differentiated strategy based on a higher cost product and developed resources and capacities

associated with brand image and specific assets. Conceptually, the results of this research may be included in the research chain that emphasize the simultaneously use of the concepts related to Porter and to the RBV.

**Key-words:** small and medium size firms, strategy, agro-business, competitive advantage, sustainability.

## 1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

O aperfeiçoamento das estratégias de pequenas e médias empresas (PME) tem merecido crescente destaque na literatura acadêmica e em ações desenvolvidas por organizações governamentais. Exemplificam a primeira situação os trabalhos de Simon (2003), Mosele (2002) e Vargas e Balestrin (2004) e, a segunda os programas de assessoria empresarial do SEBRAE, bem como aqueles de estímulo à formação de consórcios exportadores da Apex/Banco do Brasil.

Uma das circunstâncias que dificulta o desenvolvimento das PME é que essas tendem a atuar em setores fragmentados, em que são baixas as barreiras à entrada, o processo competitivo é intenso e, por conseqüência, os lucros médios são baixos. Nessa situação, o desempenho de uma empresa depende, de forma mais significativa, das ações que desenvolve a partir de seus recursos internos e, menos, do ambiente.

A maioria dos estudos empíricos sobre PME não procura avaliar o resultado de uma estratégia com base no desempenho financeiro dela decorrente. Pode-se especular que isso, em grande parte, advenha do formato jurídico adotado por essas empresas, que não as obriga a publicar balanços anuais. Da mesma forma, devido ao fato de as PME atuarem em geral em mercados fragmentados, onde estão presentes inúmeros e diferentes segmentos, fica difícil o uso de indicadores indiretos de performance, tal como, por exemplo, a participação de mercado (KIECHEL, 1981).

Todo quadro acima tende a valorizar situações de pesquisa em que se estuda a questão da estratégia nas PME, e nos conduz, então, ao objetivo central desta pesquisa, que pode ser sintetizado pela questão: **Como a Baldo, uma PME que atua em um setor fragmentado, desenvolveu uma estratégia que lhe possibilitasse vantagem competitiva sustentável?** Para responder a questão de pesquisa, utiliza-se um conjunto de conceitos que são básicos na formulação estratégica (ANSOFF, 1979; AAKER, 1984; PORTER, 1986; MONTGOMERY e COLLIS, 1995; BESANKO, 2004), quais sejam: o ambiente externo, o posicionamento estratégico, os recursos e capacidades e, ainda, a sustentabilidade da vantagem competitiva. A

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

utilização desse referencial teórico aponta para o fato de que a pesquisa se centra na análise do conteúdo estratégico, deixando em segundo plano o seu processo (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; GRANT, 1991).

Além dessa introdução, o texto comporta mais quatro seções: a segunda expõe a fundamentação teórica utilizada para embasar a investigação; a terceira diz do método empregado; a quarta discute o setor e a estratégia utilizada pela empresa para obter vantagem competitiva em seus negócios; finalmente, na seção cinco, são apresentadas as conclusões.

### 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A definição da estratégia a ser adotada por uma empresa deve desenvolver-se com base em fatores externos e internos (ANDREWS, 1980). A análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que, associadas aos fatores internos - os recursos e capacidades da empresa -, servem de guia para o estabelecimento do posicionamento estratégico. Estes fatores deram origem a duas correntes teóricas, uma que salienta que o fator mais importante para desenvolver a estratégia é o ambiente externo, que tem nos estudos de Porter o seu maior destaque, e a outra, que salienta os elementos internos, os recursos e capacidades estudados pela RBV.

Embora inicialmente se tenha entendido que essas abordagens seriam opostas, hoje, vem prevalecendo à visão de que elas, em realidade, são complementares (HOOPES et al, 1993; FLECK, 2004; SIRMON et al, 2007). Neste artigo, segue-se esta perspectiva: a análise do ambiente externo e do posicionamento assenta-se nos conceitos desenvolvidos por Porter e a consideração dos fatores internos - recursos e competências -, a partir da RBV.

#### 2.1 Ambiente externo

O modelo de análise de indústria proposto por Porter (1980) tem sido amplamente utilizado no entendimento do ambiente externo (GHEMAWAT, 2000). Ele baseia-se na avaliação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição intra-indústria. De forma resumida, o entendimento dessas forças possibilita avaliar a perspectiva de rentabilidade de um setor e, ainda, diversas outras dimensões ambientais a serem consideradas na estratégia da empresa. Por exemplo, a constatação de que a

concorrência tende a aumentar como conseqüência da padronização dos produtos, indicaria que a empresa deve buscar de forma mais intensa a inovação, com vistas à manutenção de oferta diferenciada.

Com o intuito de particularizar a posição das forças competitivas, Porter (1980) associa-as a diversas situações ambientais, como, por exemplo, a setores emergentes, fragmentados ou na maturidade. A fragmentação está presente em inúmeros setores, tais como móveis, calçados e erva-mate (TEDESCO, 2000), sendo esse último o setor em que se situa a empresa em consideração no presente trabalho.

Os setores fragmentados caracterizam-se por um grande número de ofertantes e, também, de forma quase generalizada, por seu pequeno poder frente a fornecedores e clientes. A fragmentação ocorre especialmente por serem baixas as barreiras à entrada. Resulta dessa situação um intenso processo competitivo e, em conseqüência, baixos lucros médios no setor. Frente a esse quadro, o desempenho da empresa passa a depender mais de seu posicionamento competitivo que do ambiente.

Para Porter (1980), embora não haja uma proposta genérica que possa ser aplicada em todos os casos de setores fragmentados, existem alguns caminhos que podem ser seguidos de forma isolada ou conjunta, com vistas à melhora do desempenho de uma empresa, destacando-se, entre eles, especialmente o aumento do valor adicionado, a especialização por produto ou por segmento e a integração para trás, na busca de obter suprimentos de maior qualidade. Estudos do BCG sobre ambientes competitivos, segundo descrição de Kiechel (1981), destacam, além disso, que, nos setores fragmentados, embora sejam muitas as formas de se estabelecerem vantagens competitivas, essas tendem a não ser sustentáveis diante das tentativas de reprodução por parte da concorrência.

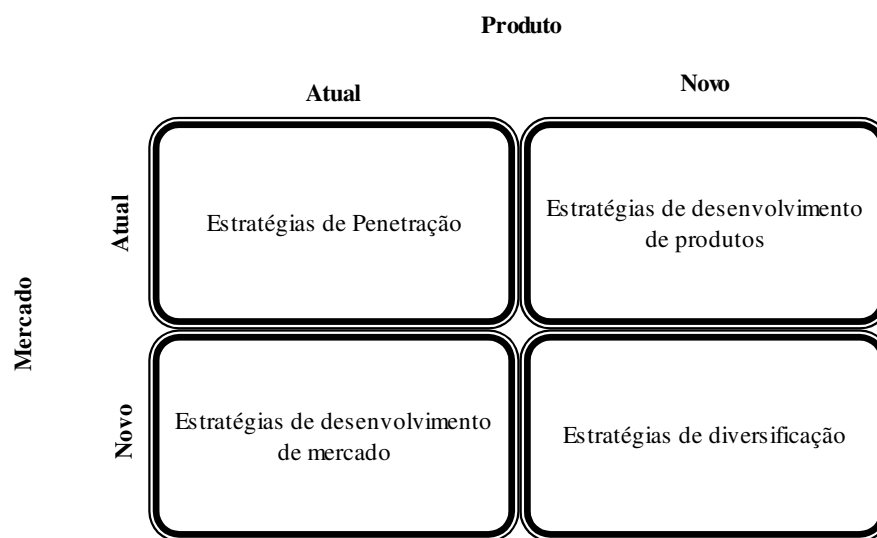
## **2.2 Posicionamento estratégico: escopo e vantagem competitiva**

A partir do entendimento dos fatores externos, uma empresa deve decidir quanto ao escopo competitivo e ao tipo de vantagem a serem perseguidos (AAKER, 1984; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; FAIRBANKS & LINDSAY, 2000). A escolha do escopo pressupõe a decisão sobre a prioridade quanto a investimentos em produtos e mercados. O tipo de vantagem competitiva, por sua vez, resulta das opções da empresa quanto ao posicionamento em custo e diferenciação. Como as decisões de escopo influenciam, de forma positiva ou negativa a sustentação dessas posições, as mesmas devem ser consideradas

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

simultaneamente (PORTER, 1986).

Ansoff (1979) descreve as possibilidades de expansão de uma empresa, caracterizando a questão do escopo como uma escolha entre permanecer com a atual posição de produto e mercado ou mover-se para novos produtos e novos mercados, de forma isolada ou simultânea. Na Figura 1, que segue, apresenta-se a conhecida matriz de Ansoff.



**Figura 1-** Opções quanto a produtos e mercados

Fonte: Ansoff (1979, p.6).

A penetração de mercado ocorre quando a empresa busca expandir as suas vendas no mercado em que já atua com base em alterações de seu marketing mix: produto, promoção, preço e distribuição. No desenvolvimento de mercado, a meta é conquistar, com os produtos atuais, outros segmentos de mercado. Na estratégia de desenvolvimento de produto, novas versões do produto são introduzidos no mesmo mercado. Finalmente, a diversificação consiste na entrada em um novo mercado com um novo produto. É claro que essas três últimas alternativas pressupõem o desenvolvimento de ações de penetração de mercado.

Porter (1986) traz novas e importantes contribuições ao tema escopo competitivo, ao acentuar duas questões: os critérios que devem ser considerados na escolha dos segmentos de atuação e os benefícios e dificuldades de um escopo amplo e de um escopo restrito. Para se elegerem os segmentos, dever-se-ia considerar a sua atratividade, em função de seu tamanho, de sua taxa de crescimento e de sua estrutura competitiva. Esta última deve ser entendida a partir do já mencionado modelo das cinco forças, aqui se referindo, entretanto, à sua

intensidade no segmento de mercado. As barreiras à entrada, que indicam as dificuldades de ingresso em uma indústria no mercado, no caso se denominam de barreiras à mobilidade, dizendo respeito aos obstáculos que uma empresa de determinado segmento deve enfrentar para passar para outro do mesmo setor (PORTER, 1986).

No que concerne à amplitude do escopo competitivo, Porter (1985) destaca que um escopo amplo permite explorar as relações entre os produtos que servem a diferentes segmentos. Um escopo mais restrito, por sua vez, permite melhor adequar a oferta a um segmento de mercado, a fim de obter menores custos ou maior diferenciação.

A definição do formato da vantagem competitiva pressupõe que se estabeleçam prioridades quanto à diferenciação e ao custo. A diferenciação, no geral, oportuniza um sobrepreço, viabilizando-se, assim, uma rentabilidade superior, desde que os custos tenham proximidade com os dos concorrentes (PORTER, 1986). A busca de vantagem em custo, não obstante, não pode ignorar as bases de diferenciação: se o produto não for considerado comparável ou aceitável em relação aos da concorrência, a empresa terá que praticar preços bem abaixo aos desses concorrentes, o que pode comprometer a sua vantagem em custo e, conseqüentemente, sua rentabilidade. Associando-se essas vantagens às escolhas quanto à amplitude do escopo competitivo, chega-se às conhecidas estratégias genéricas (PORTER, 1986): estratégia de diferenciação, estratégia de liderança de custos e estratégias de foco em diferenciação ou custo.

Segundo Simon (2003), pequenas empresas alemãs, líderes mundiais em seu setor, competem com produtos diferenciados em poucos e pequenos mercados globais. Buscam, desde o início de suas operações, impulsionadas pelos fundadores, alcançar uma posição de liderança nesses mercados. As vendas são realizadas por equipe própria, observando-se, com grande frequência, a presença de unidades operacionais em diversos países. Situam-se em diversos setores de atividade, desde os mais intensivos até os menos intensivos em tecnologia e adotam sempre estratégias de diferenciação da oferta, o que lhes permite cobrar preços superiores aos concorrentes. Em geral, possuem poucos clientes e esses, por sua vez, dependem de forma muito significativa dessas empresas, o que cria uma situação de dependência recíproca.

Cabe ainda destacar que o sucesso de uma estratégia se mede pela sua rentabilidade sobre patrimônio líquido (PORTER, 1986; SPANOS e LIOUKAS, 2001). Quando uma empresa está obtendo resultados, no longo prazo, acima de seus concorrentes, ela está

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

operando com vantagem competitiva. Day & Wensley (1988) afirmam que a vantagem competitiva pode também ser medida por indicadores indiretos, como, por exemplo, a participação de mercado, dada à correlação existente entre essa e o lucro.

### **2.3 Fatores internos: recursos e capacidades**

Para se entenderem as razões de um posicionamento vantajoso, devem-se avaliar os recursos e capacidades que possibilitaram tal posição. O estudo dos recursos é realizado ao abrigo da RBV, corrente teórica que busca explicar a vantagem competitiva a partir dos recursos internos detidos por uma organização. Neste artigo, como já mencionamos, segue-se a corrente teórica que busca articular os conceitos de recurso e capacidade com o de posicionamento. Nesta direção, vale destacar a posição de Hoopes et al. (1993) para quem os recursos e capacidades devem ser avaliados segundo seu impacto nas posições de custo e de diferenciação.

Os recursos são insumos ao processo produtivo, constituindo-se, por exemplo, em equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e as habilidades individuais dos funcionários. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, possibilitando melhorar produtos, pesquisar mercados, aplicar controles financeiros e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos configuram-se como fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva.

Segundo Collis e Montgomery (1995), as diferentes performances que as empresas alcançam, refletem basicamente a diversidade da qualidade dos recursos e capacidades por ela possuídos. A vantagem competitiva seria assim alcançada através do desenvolvimento de um conjunto de recursos e capacidades competitivamente distintos e de sua disposição em uma estratégia bem concebida.

A definição da estratégia que uma empresa pode adotar em determinado ponto no tempo é significativamente influenciada pelos recursos acumulados (Grant, 1991). Assim, a habilidade para estabelecer uma posição vantajosa em custo exige a posse de plantas industriais com economias de escala, o domínio superior da tecnologia de processo e o acesso a matérias-primas e mão-de-obra com baixo custo. Da mesma forma, o nível de diferenciação está associado à reputação da marca, às tecnologias inacessíveis aos concorrentes e às habilidades em marketing. Grant (1991), entretanto, tentando articular os conceitos de Porter

e da RBV, destaca que as metas estratégicas não são somente influenciadas pelos recursos e capacidades atuais. Para esse autor, a presença de hiatos entre os objetivos de posicionamento e os recursos exige que se contemplem programas para acumulá-los.

Segundo Teece et al, (1997), o desenvolvimento de capacidades para enfrentar novas situações de mercado assenta-se, de forma significativa, na habilidade do aprendizado. Para os autores, o aprendizado organizacional provém da repetição e da experimentação que possibilitam um melhor e mais rápido desenvolvimento das tarefas. Na visão de Ghemawat (2000), o processo de aprendizado resulta de uma orquestração proposital das atividades. Destaca, igualmente, que a criação de capacidades, diferentemente dos recursos, faz-se de forma incremental

Um dos recursos de natureza intangível, considerado chave para muitas organizações, é a **marca**. Aaker (1998) salienta que o nome da marca e o seu significado, quando combinados, se tornam um dos recursos mais relevantes da empresa e uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável. A marca, diferentemente de outros fatores que compõem os posicionamentos estratégicos, é um recurso difícil de ser construído, mantido e ampliado (AAKER, 1998; KELLER, 1993; JOACHIMSTHALER *et al*, 2000).

O valor de um recurso mede-se pela sua sustentação frente às tentativas dos concorrentes em reproduzi-lo (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000; BEZANKO, 2004). O posicionamento em custo, de modo geral, é menos sustentável do que aquele com base em diferenciação. Uma das razões da menor sustentabilidade decorre do fato de que qualquer nova forma de redução de custos, mesmo não sofisticada, pode eliminar uma vantagem atual. Uma empresa, à guisa de exemplo, pode ter significativa redução de custos ao se realocar em lugar em que a mão-de-obra é mais barata, anulando, assim, os ganhos de eficiência da linha de produção de um concorrente. No caso dos recursos que embasam a posição em diferenciação, esses precisam ser superados de forma específica.

Um dos elementos centrais da RBV é a ênfase que confere à **questão da sustentação dos recursos** frente às tentativas de cópias e imitações por parte dos concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Collis e Montgomery (1995) enfatizam que, com o tempo, os recursos tendem a ser reproduzidos a não ser que tenham ao menos uma das seguintes características: singularidade física, dependência de caminho, ambigüidade causal e força de dissuasão.

Um recurso é singular quando tão somente uma empresa o possui; é dependente de



## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

caminho se tiver sido construído ao longo dos anos. A ambigüidade refere-se à impossibilidade de diagnosticar que recursos estão viabilizando a posição de vantagem competitiva de uma empresa. Finalmente, um recurso ganha força dissuasória frente aos concorrentes que pretendem copiá-lo quando representar um ativo de grande valor ou destinar-se especificamente a um determinado mercado.

Ghemawat e Sol (1998) destacam a importância de decisões que envolvam comprometimento com os recursos específicos, porque, se, por um lado, eles são importantes para a vantagem competitiva - posição em custo e diferenciação -, por outro, envolvem riscos devido a sua irreversibilidade. Assim, uma empresa que possui este tipo de recurso específico pode evitar que a concorrência o reproduza.

Ghemawat (1986) também salienta que as indústrias – o ambiente externo – oferecem diferentes oportunidades para a conservação do valor dos recursos. Estes seriam mais sustentáveis naquelas indústrias caracterizadas pela presença de ativos específicos - tanto tangíveis como intangíveis – e ainda, que fossem evoluindo de forma gradativa, sem mudanças profundas em pequenos períodos de tempo, o que poderia determinar a sua perda de valor.

Finalizando esta seção, apresenta-se na Figura 2, de forma entrelaçada, os conceitos de Porter e da RBV que orientaram esta investigação. Porter serviu de base para a compreensão do setor e do posicionamento competitivo, quanto ao escopo e ao formato da vantagem competitiva. A RBV possibilitou a identificação dos recursos e capacidades que sustentam a estratégia da empresa.



**Figura 2:** Conceitos para entendimento da posição competitiva

Fonte: Elaboração dos autores com base no referencial teórico

### 3 MÉTODO

No desenvolvimento deste artigo, optou-se pela utilização do método de estudo de caso. A escolha desse método se ajusta às proposições de Yin (2001), Bruyne *et al.* (1991) e Porter (1991), que o consideram seu emprego adequado a situações de pesquisa em que estão presentes as seguintes características: o fenômeno observado acontece em tempo presente; os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; o entendimento das ações estratégicas pressupõe a consideração de um grande número de variáveis ambientais inter-relacionadas; o propósito do estudo é a pesquisa em profundidade de uma grande quantidade de informações, sem preocupação com a representatividade estatística dos resultados.

Na escolha do método, deu-se atenção especial à afirmação de Mintzberg (1990), referente à freqüente inexistência de dados em indústrias fragmentadas, o que dificulta as possibilidades de utilização de modelos analíticos, como, por exemplo, o de Porter (1980). Nesse mesmo sentido, Day & Wensley (1988) observam que, nos casos de indústrias fragmentadas, os processos de pesquisa disponíveis são demasiado limitados para que se possa estabelecer a relação entre vantagem competitiva e sua ação desencadeadora. Toda essa situação evidencia a dificuldade no desenvolvimento, em um primeiro momento, de estudos mais amplos de natureza quantitativa, e justifica porque se decidiu por tão somente analisar, em caráter exploratório, a estratégia de uma empresa. A empresa escolhida é bastante distinta de outras PME, por ter tido, ao longo dos anos, um bom desempenho financeiro e por ser a maior exportadora brasileira em seu setor, como será visto mais adiante.

Quanto ao período analisado, a pesquisa é de natureza longitudinal, enquadrando-se às principais dimensões apontadas por Pettigrew (1990) neste tipo de investigação, quais sejam: estudar um processo evolutivo levando em conta o seu contexto, revelar a interconexão das decisões que ocorrem ao longo do tempo e avaliar as múltiplas causas de um determinado resultado.

A pesquisa compreendeu duas etapas. Na primeira, com o objetivo de melhor situar o problema, buscou-se entender, a partir do uso da técnica de levantamento de dados secundários, as principais características do setor onde se localiza a empresa. Nessa etapa, foram coletados dados do IBGE, do sistema Alice do MDI, de dissertações de mestrado, de estudos setoriais e ainda de periódicos que publicam resumos dos balanços das empresas de um determinado setor.

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

Na segunda etapa, desenvolvida entre junho e setembro de 2004, foram realizadas entrevistas com sete profissionais ligados ao setor: dois diretores da empresa considerada, três gerentes de empresas do setor e, ainda, dois *experts*. Para a realização das entrevistas, foi adotado, com base no referencial teórico antes exposto, um roteiro semi-estruturado, cujas questões foram agrupadas nos seguintes grandes tópicos: estrutura do setor e processo competitivo; estratégia e escopo competitivo da empresa; e, ainda, ações para sustentação da vantagem competitiva.

Com o propósito de melhor compreender as narrativas e garantir a sua fidedignidade foi feita uma triangulação dos dados, considerando as informações coletadas, resultantes dos dados primários e secundários. Confirmaram-se as previsões de Mintzberg (1990) e Day & Wensley (1988) sobre as dificuldades de pesquisa em setores fragmentados. Nesse sentido, cabe destacar a inexistência de dados atualizados, a inadequação categorial na classificação dos dados existentes e o número limitado de fontes. No todo, os principais obstáculos a vencer dizem respeito ao entendimento estrutural do setor e à mensuração dos tamanhos e das performances das empresas. Acredita-se que tais obstáculos foram satisfatoriamente superados pelo emprego de procedimentos indiretos, de tal forma que essa pesquisa de natureza exploratória assegurasse sua validade acadêmica e servisse de base para outras com amostras mais amplas.

### 4 BALDO

A Baldo S.A., localizada em Encantado, Rio Grande do Sul, tem na erva-mate o seu principal produto. Ela representa aproximadamente 65% das vendas que ocorrem preponderantemente no mercado externo. Os demais 35% provêm da produção de óleo de soja e calçados. Ela é a maior empresa do setor e seu desempenho financeiro é bom, como se pode constatar pela Tabela 1, apresentada a seguir:

**Tabela 1-** Desempenho da empresa Baldo

<b>Ano</b>	<b>Receita Líquida (R\$ x 1000)</b>	<b>Lucro Líquido (R\$ x 1000)</b>	<b>Patrimônio Líquido (R\$ x 1000)</b>	<b>Rentabilidade (%)</b>
<b>1999</b>	69.112	11.685	37.535	31,13
<b>2000</b>	62.388	10.648	45.763	23,27
<b>2001</b>	89.063	17.576	59.816	29,39
<b>2002</b>	83.579	19.596	74.854	26,18

<b>2003</b>	73.128	16.284	84.602	19,20
<b>2004</b>	72.169	17.344	92.249	18,80

**Fonte:** Secretaria de comércio exterior, Secex/Alice, e dados fornecidos pela empresa

**Tabela 2 -** Exportações de erva-mate

Ano	Exportações				
	Total brasileiro US\$ 1000	Total Uruguai US\$ 1000	% sobre o Total	Baldo US\$ 1000	% sobre Total Uruguai
1996	39.773	32.654	82,10	20.611	63,10
1997	34.608	28.533	82,40	19.576	68,60
1998	34.077	28.454	83,50	21.486	75,50
1999	30.174	25.801	85,50	19.826	76,80
2000	28.177	23.796	84,40	17.998	75,60
2001	27.728	23.899	86,20	18.561	77,70
2002	20.990	17.568	83,70	12.265	69,80
2003	15.946	12.972	81,30	9.037	69,70
2004	18.104	14.870	82,10	11.084	74,50

**Fonte:** Balanços fornecidos pela empresa

Por serem poucas as empresas do setor que publicam balanços, torna-se difícil avaliar a sua posição frente aos demais ofertantes brasileiros, o que definiria melhor a sua posição competitiva. De forma indireta, entretanto, constata-se que, nos mercados em que atua, alcança boa performance. A Baldo coloca-se, conforme pode se visualizar pela Tabela 2, como líder em exportações para o Uruguai, país que se constitui no maior importador brasileiro de erva-mate.

Ainda, e de forma não menos importante, pode-se observar o bom desempenho competitivo da Baldo por sua participação no mercado uruguaio (ver Tabela 3), um indicador de sua performance correlacionada à rentabilidade. Em conclusão, pode-se dizer que o conjunto de dados apresentados acima mostram que a Baldo posiciona-se com vantagem competitiva.

**Tabela 3- Participações no mercado uruguaio de erva-mate/2002**

Empresas	%
Canarias S.A.	60
Castera Hnos	11
Soldo Hnos	4

A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

Carrau Y Cia	4
San Francisco	4
Yerbatera Campeón	3
Outros	14
Total	100

Fonte: MGAP

#### 4.1 O setor de erva-mate

A erva-mate é usada para preparar o chimarrão, um hábito de consumo do sul do Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. Do ponto de vista mundial e considerando-se o volume de negócios, a indústria ervateira é pouco significativa dispondo de uma produção localizada, que comporta Brasil, Argentina – os maiores produtores – e Paraguai (MOSELE, 2002). O Uruguai, que não produz a erva, é o principal país importador.

Para se produzir a erva-mate, é utilizada a erva em folha que provém de ervais nativos e de ervais cultivados, origem determinante dos sabores diferentes no produto final. Desde a colheita da folha até o final do ciclo produtivo, efetuam-se diversas operações, em geral, sem maiores complexidades tecnológicas. Todo o processo, de forma simplificada, envolve o recebimento da erva em folha, a secagem, a trituração das folhas e dos caules, o peneiramento, que separa por tamanho os fragmentos das folhas e dos talos moídos (denominados pelo setor de palitos), a mistura desses componentes e, finalmente, o empacotamento.

Na seqüência acima descrita, a erva depois de triturada passa a denominar-se cancheada, sendo, com freqüência, vendida nessa forma semi-acabada. O mercado de erva cancheada tem como ofertantes empresas que se especializam até essa etapa do ciclo produtivo e empresas que operam de forma integrada, que por motivos econômicos – como, por exemplo, estoques excessivos - realizam também a sua venda. Da mesma forma, são clientes empresas que iniciam seu ciclo produtivo com a erva cancheada e empresas integradas que precisam completar os seus estoques. É importante destacar que a presença desse mercado reduz as barreiras à entrada e aumenta a competição, uma vez que viabiliza o funcionamento de empresas não totalmente integradas, com menores ativos.

Para se obter o chá de mate, um produto importante para algumas empresas do setor, o processo segue igual procedimento até o cancheamento, quando, então se realiza a sua tostagem e peneiramento. Na composição do chá, utiliza-se maior volume de folhas do que na erva-mate para o chimarrão, o que torna o seu custo por volume mais elevado.

Além do efeito produzido pela mistura de folhas de diversas origens, o sabor final da erva-mate para chimarrão é também determinado, especialmente, pela combinação de folhas e palitos utilizada, pelo tempo de maturação dos estoques e pelas especificações de moagem – erva mais grossa ou mais fina. No Brasil, a preferência é, de forma predominante, por um sabor suave, que tem como constituição básica 70% de folhas e 30% de palitos, com um período curto de maturação. Já no Uruguai, o maior mercado externo do Brasil (ver Tabela 2), e nas cidades brasileiras que fazem fronteira com esse país, a demanda é por um produto mais amargo, totalmente à base de folhas. Essa característica, associada à exigência de um período maior de maturação, faz com que seu custo seja mais elevado.

A utilização de uma tecnologia simples, a necessidade de pouco capital para operar uma empresa ervateira – quando comparado com outros setores industriais – e, ainda, a ausência de economias de escala, fazem com que sejam baixas as barreiras de entrada no setor (TEDESCO, 2000). Resulta disso um setor fragmentado, com 692 empresas de pequeno e médio porte com baixa participação de mercado (SOUZA, 2002). A Baldo, com uma produção anual de 14.000 toneladas, distancia-se das três maiores seguintes, cuja produção não ultrapassa 6.000 toneladas (CANTELE e PILOTTO, 2005), gerando um faturamento anual de 12 milhões de reais aproximadamente. Adicionando-se a essas características o fato de ser grande o poder de negociação dos supermercados – o principal canal de distribuição do produto – pode-se deduzir que não deve ser alta a rentabilidade média do setor.

O posicionamento das empresas no mercado brasileiro demarca-se pela dificuldade em sustentar eventuais situações de vantagem, devido a uma cobertura geográfica limitada – as maiores empresas não cobrem totalmente o Estado onde se situam – e, ainda, aos baixos investimentos em propaganda para fixação de marca.

No setor, algumas empresas desenvolveram ações no sentido de se distanciarem da intensa concorrência pela entrada em novos segmentos de mercado, como é o caso da Baldo, objeto da presente investigação, a ser examinado mais adiante, e da Leão Júnior, do Paraná.

A Leão Júnior, produtora do Matte Leão, cresceu com base em estratégias inovadoras, associadas a mudanças no escopo competitivo e ao formato da vantagem competitiva. A empresa foi fundada em 1903, na cidade de Curitiba, mantendo, ao longo dos anos, um bom desempenho econômico. No período de 2001 a 2003, a empresa teve média de vendas equivalente a 90,7 milhões (Balanço Anual da Gazeta Mercantil), lucro de 10,3 milhões e rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 18,4%.

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

Nas primeiras décadas de sua existência, essa empresa dedicou-se à produção de ervamate, então preponderantemente exportada para o Uruguai e Argentina. Em 1938, introduziu o chá Matte Leão que alcançou grande sucesso em todo país, mas especialmente no Rio de Janeiro. Nos anos seguintes, a empresa instalou unidade de comercialização no Rio Janeiro, firmando a posição desse produto como refrigerante preferencial das praias e estádios de futebol daquele Estado. Nas décadas de setenta e oitenta, introduziu no mercado o chá em saquinhos, novos sabores distintos do mate e o Matte Leão envasilhado em copos plásticos. Em 2002, a empresa inaugurou nova fábrica no Rio de Janeiro, ofertando os produtos em embalagem *pet*, de 1,5 litros.

Como resultado do processo de reconfiguração de sua cadeia de valor (PORTER, 1986), demarcado pela ampliação do escopo competitivo, no que diz respeito a produtos e mercados, e ao desenvolvimento de produtos de maior valor agregado, a produção de ervamate passou a representar aproximadamente apenas 5% do seu faturamento, firmando-se a empresa como líder no mercado brasileiro de chás, conforme pode ser visto pela Tabela 4, apresentada a seguir.

**Tabela 4-** Participação de mercado da Matte Leão no segundo trimestre de 2004

<b>Linha de produto</b>	<b>Participação de mercado da Matte Leão</b>	<b>Maior concorrente</b>
Exclusivamente chá de mate	85%	Diversas empresas
Chás secos em geral	65%	Ötker
Linha líquida de chás em geral	47%	Lipton

**Fonte:** Dados do Instituto Nielsen fornecidos pela empresa

### 4.2 O posicionamento estratégico da Baldo

A Baldo foi fundada em 1920, em Vespasiano Correa, no Rio Grande do Sul. Nas primeiras décadas de atividade, foi uma empresa, como muitas que existiam então no setor, de pequeno porte, enfrentando um mercado extremamente competitivo. Dessa época, merece destaque a decisão de seu fundador de produzir uma erva diferenciada da que, na ocasião e ainda até hoje, é preferida pelo mercado brasileiro, com base em folhas moídas (70%) e palitos (30%). Adicionou então à sua linha de produtos a erva com base exclusivamente em

folhas, de custo mais elevado e de sabor mais amargo.

Em 1957, a Baldo, com base em análise da sua posição geográfica das vendas, constatou que seu produto **pura folha** tinha bom mercado nas cidades da fronteira do Rio Grande do Sul e, ainda, que um produto com essas características, era o preferido no Uruguai. A maior participação de mercado nas cidades da fronteira era então possuído por empresas de maior porte do Paraná, que produziam um produto mais adequado ao mercado, utilizando matéria-prima procedente de ervais nativos daquele Estado.

A partir dessa constatação, a Baldo decidiu produzir exclusivamente a linha com base em pura folha, focando, com prioridade, as cidades da fronteira do Rio Grande do Sul. Para melhorar ajustar seu produto ao gosto do mercado, passou também a suprir-se dos ervais nativos do Paraná, com fornecimento feito por cooperativas. A decisão de alterar o escopo competitivo quanto a produto e mercado marca o ponto inicial da atual estratégia adotada pela empresa.

Nos anos que se seguiram, a empresa tomou diversas decisões no sentido de melhor posicionar-se no mercado. Como resultado de um processo de pesquisa e investigação, que passou a permear de forma constante os rumos da empresa, foram tomadas decisões para melhor qualificar o produto. A mistura sofreu adaptações, passando a se utilizar de folhas com origem em ervais nativos e cultivados, procedentes do Paraná e Rio Grande do Sul. Igualmente, verificando que a qualidade da matéria-prima era bastante dependente da região de sua procedência, aproximadamente aos moldes da indústria vinícola, a empresa abandonou o suprimento do Paraná via cooperativas e passou a comprar diretamente dos produtores das áreas melhor qualificadas, o que lhe permitiu aprender sobre as características dos ervais das diversas regiões e, ainda, dar início a um relacionamento mais duradouro com os produtores.

Essas decisões, tomadas a partir de 1957, apresentam duas características salientadas pela teoria. Primeiro, a empresa buscou expandir-se não pelo aprofundamento de participação em seu mercado base, mas sim pelo desenvolvimento de novos produtos e mercados (ANSOFF, 1979) geográficos. Segundo, foi a definição da combinação de produtos e mercados que orientou o tipo de recursos e capacidades a serem acumuladas e não o formato vice-versa. O modelo adotado corrobora a teoria das chamadas visões dinâmicas da *resource base view* (GRANT, 1991; COLLIS, 1995), que destacam o fato de as metas estratégicas tenderem a preceder os programas de desenvolvimento de recursos e capacidades.

Na primeira metade dos anos sessenta, despertada pelo sucesso que empresas de porte do Paraná, como, por exemplo, a Matte Leão, estavam alcançando no mercado uruguaio, a



## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

empresa decidiu aprofundar seu conhecimento sobre aquele mercado. Estruturou então, com o suporte de técnicos que conheciam tanto o sabor preferido pelos consumidores uruguaios, como as especificidades dos ervais de diferentes regiões do Brasil, a fórmula básica do produto que, com os ajustes desenvolvidos ao longo dos anos, é a utilizada hoje.

O produto da Baldo, nos anos que se seguiram, foi solidificando seu conceito de qualidade com base na especificação da mistura, nos domínios da área de produção e nos bons relacionamentos que desenvolveu com a estrutura de fornecimento.

No processo de adequação do produto ao mercado uruguaio, deve ser destacado o aprendizado da empresa sobre o tempo apropriado para maturação dos estoques a fim de satisfazer a preferência dos consumidores, uma típica situação de acumulação de recursos, propiciado pelo desenvolvimento das vendas (GRANT, 1991). Ao final, chegou-se à conclusão de que um período médio total de onze meses seria necessário. Comparando-se esse período com o de dois vírgula cinco (2,5) meses, mantidos pelas empresas que vendem no mercado brasileiro, bem se pode avaliar a diferença entre os estoques necessários para manter esses dois tipos de posicionamento.

A Tabela 5 apresenta os cálculos aproximados do estoque médio necessário para produzir 1.200 toneladas/mês – a produção média da Baldo em 2003 - e de outra empresa similar que vendesse exclusivamente no Brasil. O custo de produção por tonelada é R\$ 1.300<sup>1</sup> no primeiro caso e de R\$ 840 no segundo, como decorrência do maior uso de folhas e de maior custo na secagem. Certamente, essa necessidade de investimento em estoque e, mais importante, sua especificidade – só serve para o seu mercado – dificultam de forma significativa a reprodução da mesma estratégia por potenciais concorrentes, o que a RBV caracteriza como uma barreira de natureza idiossincrática (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

**Tabela 5** - Estoques da Baldo e de empresa similar, restrita ao mercado interno.

	<b>Produção Ton./Mês</b>	<b>Estoque Médio</b>	<b>Total do Estoque Médio (Ton.)</b>	<b>Custo da Matéria Prima (Abril/2004)</b>	<b>Total do Estoque (R\$1000)</b>
Baldo Erva Pura Folhas	1.200	11,0 meses	13.200	1.300	17.160
Empresa Similar vendendo no mercado brasileiro Erva 70% Folhas e 30% Palitos	1.200	2,5 meses	3.600	840	2.520

**Fonte:** Dados estimados pela Baldo

Durante a segunda metade da década de oitenta, a oferta da matéria-prima para produção de erva caiu em relação à demanda, produzindo-se uma elevação significativa de preços que atingiu seu auge em 1988. Como resultado desse processo, a maioria dos exportadores optou por alterar a mistura em seus produtos, reduzindo a qualidade, mas mantendo o mesmo preço para preservar a margem de lucro. Na ocasião, desenvolveu-se forte negociação com a Canárias S.A., que demandava o mesmo produto ao mesmo nível de preços. Depois de intensas pressões, a empresa aceitou a proposta da Baldo de permanência de igual qualidade e aumento de preço necessário. Essa opção, valorizada pelo consumidor final, constituiu-se em importante fator de saliência da imagem da marca como um recurso importante - aos moldes do proposto por Aaker (1998) - para a conquista de maior fatia de mercado. Em decorrência, a Baldo ampliou significativamente a sua participação nas exportações brasileiras, conforme se pode visualizar na Tabela 6, superando a Leão Júnior e a Moinhos Unidos, empresas paranaenses que, na ocasião, eram ainda as maiores exportadoras.

**Tabela 6-** Exportações de erva-mate: três maiores exportações de 1989 a 1995, em valores U\$1000

<b>Ano</b>	<b>Baldo S/A</b>		<b>Leão Junior</b>		<b>Moinhos Unidos</b>		<b>Brasil</b>	
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1989	2.035	16,16	4.408	35,01	2.499	19,85	12.589	100
1990	2.978	25,25	3.748	31,78	1.870	15,85	11.795	100
1991	4.302	26,68	4.567	28,39	2.196	13,67	16.127	100
1992	5.601	33,26	4.375	25,98	1.643	9,76	16.841	100
1993	9.559	41,60	5.930	25,81	1.939	8,44	22.978	100
1994	13.482	57,19	4.672	19,28	1.553	6,41	24.234	100

A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

1995	17.717	56,74	5.367	17,19	1.620	5,19	31.223	100
------	--------	-------	-------	-------	-------	------	--------	-----

Fonte: Aduaneiras

No final dos anos oitenta, a Baldo passou a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de integrar mais intensamente a empresa com os plantadores de erva-mate. Em 1988 e 1994, estabeleceram-se as filiais de Santa Catarina e Paraná, com o objetivo de apoiar tecnicamente a estrutura fornecedora. A partir dessas unidades, estruturou-se um programa de assistência aos produtores, que consiste no fornecimento de mudas a baixo custo, financiamento e garantia de compra da safra pelo preço de mercado. Diferentemente de muitas empresas do setor, a Baldo não possui plantações próprias.

A empresa, em 1998, verticalizou para frente com a compra do controle acionário da Canárias, já então com grande liderança no Uruguai. Essa expansão do escopo vertical foi fundamental para o exercício de um maior controle sobre o mercado, o desenvolvimento de um mais rápido entendimento das demandas dos varejistas e consumidores, o controle das operações de logística e de venda e, ainda, um melhor direcionamento dos investimentos em propaganda e promoção. Com o propósito de estimular a integração de toda cadeia de valor, das fontes de suprimento ao consumidor final, o diretor, localizado na unidade de apoio aos plantadores do Paraná, passou a exercer também cargo de direção na Canárias. Com essa decisão relativa à estrutura organizacional e com a adoção de um sistema de informação qualificado, tem sido possível para a Baldo ajustar com rapidez as fontes de suprimento às demandas dos varejistas e consumidores. Tanto esse movimento à jusante, como o à montante descrito acima, destacam também a importância de se analisar a potencial rentabilidade em todas as etapas da cadeia produtiva, conforme vêm sendo destacado por Bartlett e Goshal (2000), tendo como objetivo o deslocamento para aquelas mais lucrativas.

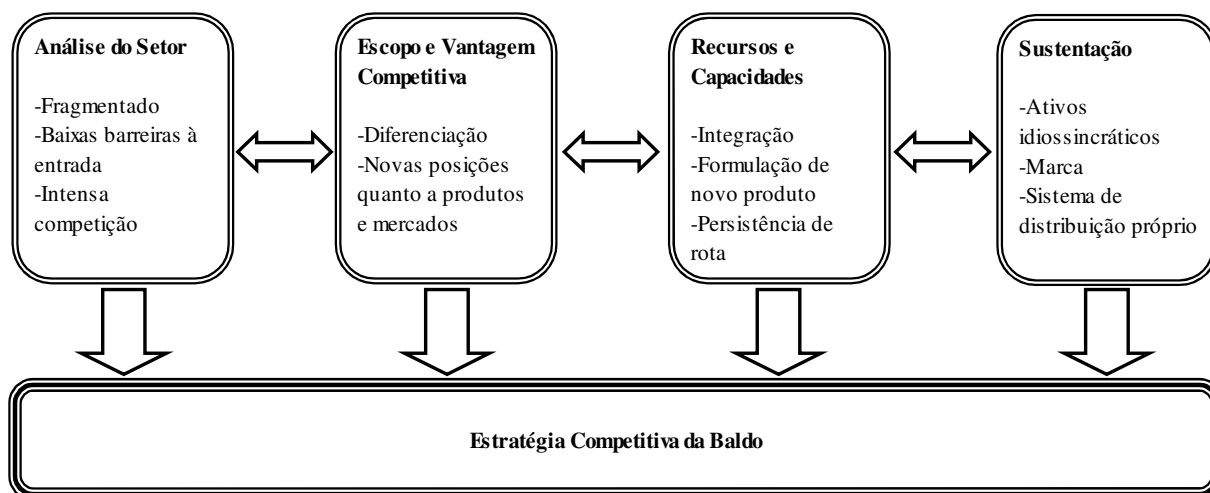
A estratégia adotada pela empresa para o mercado uruguaio caracteriza-se atualmente por uma série de dimensões. O produto segue já embalado do Brasil – aproximadamente 90.000 pacotes diariamente – para a sede da Canárias, sendo daí distribuído para todo mercado. A empresa opera com equipe de vendedores próprios e investe 6,5% de suas vendas em propaganda e promoção de vendas, o que resulta em significativa liderança de mercado, conforme pôde ser visto na Tabela 3.

O mercado varejista do Uruguai, aos moldes do que tem acontecido no Brasil e Argentina, tem-se concentrado, nos últimos anos, devido à aquisição de redes de REAd – Edição 57 Vol 13 N 3 set-dez 2007

supermercados locais por cadeias do exterior. Embora esses novos e grandes clientes tenham exercido maior pressão nas negociações, a empresa, pela força de sua marca, tem conseguido manter seu posicionamento de preço superior aos concorrentes. O poder de negociação com a estrutura varejista reforça-se também pelo fato de nenhum cliente representar mais do que 5% das vendas da empresa.

### 4.3 Discussão: desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva

Ao se observar a estratégia adotada pela Baldo ao longo dos anos, **destaca-se** o seu afastamento do mercado brasileiro, intensamente competitivo, para ingresso no mercado uruguaio, onde se posiciona com vantagem competitiva sustentável. De forma mais específica, pode-se dizer que a estratégia empregada envolveu decisões quanto ao escopo e ao formato da vantagem competitiva, aos recursos e capacidades e à sustentação da vantagem competitiva. Quanto ao processo, vê-se que ele se configura como de natureza emergente – ações desenvolvidas seqüencialmente – conforme conceito proposto por Mintzberg (2000). Na Figura 3, a seguir apresentada, desenvolvida a partir do construto apresentado na Figura 2, salientam-se as principais bases da estratégia da Baldo.



**Figura 3: Fatores básicos da estratégia da Baldo**

Fonte: Resultado da pesquisa

#### 4.3.1 Desenvolvimento da estratégia

Como **elemento inicial**, em direção a um novo posicionamento, identifica-se a opção por competir com um produto diferenciado, totalmente à base de folhas e, conseqüentemente, de custo mais elevado. No caso, permanece o mesmo escopo quanto ao mercado geográfico – REAd – Edição 57 Vol 13 N 3 set-dez 2007

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

o Rio Grande do Sul –, ao mesmo tempo em que se tentam conquistar outros clientes: aqueles que percebem maior valor em um produto de sabor mais amargo, embora com preço mais elevado. Com base nos conceitos teóricos apresentados, pode-se dizer que o passo inicial da expansão envolveu o **desenvolvimento de um novo produto** (ANSOFF, 1979), com **características diferenciadas** (PORTER, 1986).

Certamente, essa decisão de introduzir um produto de maior custo envolveu maiores riscos do que os usualmente seguidos nesses mercados, em que as empresas buscam, de forma simultânea, reduzir custo e aumentar a qualificação da oferta (PORTER, 1996). Às decisões do primeiro tipo, Porter (1996) classifica como estratégicas, pois exigem escolhas e *trade-offs* entre rumos alternativos; às do segundo, denomina eficácia operacional, uma vez que se assentam na melhor utilização dos ativos disponíveis.

Em um **segundo momento**, com base na constatação de que o produto tem sua melhor demanda na fronteira com o Uruguai, a Baldo passou a focar esse mercado, o que representa uma alteração em seu escopo geográfico, tipicamente uma expansão por **desenvolvimento de mercado** (ANSOFF, 1979). No sentido de melhor adequar o produto, a empresa teve que desenvolver **novas capacidades**, quanto ao suprimento de matéria prima, que passou a proceder de ervais nativos do Paraná.

Na seqüência, foram utilizados recursos e capacidades acumulados com a entrada na fronteira do Rio Grande do Sul para **iniciar as vendas ao mercado uruguaio**, ampliando-se, com isso, o escopo competitivo.

Foi a boa qualidade do produto que possibilitou à empresa tornar-se fornecedora exclusiva da Canárias, já na ocasião a maior empresa do país. Um processo de reafirmação de sua estratégia de diferenciação ocorreu, então, devido ao aumento de preço da matéria prima e à necessidade de forte negociação com cliente. A Baldo escolheu seguir com uma estratégia de diferenciação do produto com aumento de preço. A situação ilustra o que ocorre em muitos mercados, em que as empresas optam por reduzir a qualidade e enfatizar o custo, quando se reduz o consumo, ou há aumentos de matérias primas (PORTER, 1986). Considerando o caso brasileiro, caracterizado por uma economia com freqüentes períodos de recessão, bem se podem avaliar as dificuldades de se prosseguir no caminho da diferenciação. Segundo Porter (1980), a alternativa freqüentemente empregada de operar simultaneamente com um produto

diferenciado e outro com ênfase no custo corre o risco de não levar a nenhuma vantagem competitiva.

As decisões **de integração para trás e para frente** foram também fundamentais para a vantagem competitiva da empresa. A primeira teve como objetivo a coordenação das atividades entre os plantadores de erva e a empresa. Para a escolha geográfica da localização das duas unidades de apoio, foi importante o conhecimento já possuído das características das fontes em diversas regiões. A verticalização para frente possibilitou à empresa um maior controle das ferramentas de marketing e, em consequência, o **aprofundamento de sua participação no mercado** uruguaio.

Com base nesta seção, pode-se concluir que o uso simultâneo dos conceitos relativos ao posicionamento e aos recursos e capacidades, como propõe este trabalho, pode ser uma forma adequada para o entendimento da estratégia adotada por uma empresa. A partir dos elementos apresentados, vê-se que todo processo baseou-se em uma série seqüencial de escolhas quanto ao tipo de vantagem e ao escopo competitivo, precedidas e continuadas pela acumulação de recursos e capacidades.

#### *4.3.2 A sustentação da vantagem competitiva*

A duração do sucesso financeiro da Baldo e a sua significativa liderança de mercado evidenciam que a empresa vem conseguindo sustentar sua posição de vantagem competitiva. Caberia então a questão: por que outras empresas do setor não reproduzem a sua estratégia? A seguir, à luz dos conceitos teóricos destacados na revisão da literatura, relativos ao posicionamento e aos recursos e capacidades, procuram-se analisar as principais dificuldades que essas empresas teriam que enfrentar, se deliberassem competir nesse mercado. Na seqüência, examinam-se, inicialmente, os do primeiro grupo e, na continuação, os do segundo, embora, como já foi destacado, eles se entrelacem.

#### *4.3.3 Escolha do escopo e do tipo de vantagem competitiva*

As empresas que tentassem concorrer com a Baldo teriam que competir inicialmente com base em um escopo maior, o produto atual e o novo, ou perder vendas, se fosse abandonado o atual mercado, dois caminhos nada promissores. A opção pelo primeiro percurso envolveria a operação simultânea com dois tipos de recursos – os que sustentam a posição de custo e aqueles orientados para a diferenciação -, dispersando-se o seu valor (SIMON, 2003); a

## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

escolha do segundo implicaria abrir mão de faturamento, uma possibilidade claramente dolorosa no contexto econômico atual.

### *4.3.4 Recursos e capacidades*

Collis e Montgomery (1995) salientam que, com o tempo, os recursos tendem a ser reproduzidos a não ser que tenham no mínimo uma das quatro seguintes características: singularidade física, força de dissuasão, dependência de caminho e ambigüidade causal. Pelo relato apresentado, constata-se que a oferta da Baldo, aos moldes de um grande número de empresas, não satisfaz a primeira exigência, pois a empresa não tem patentes, contratos exclusivos para utilização de determinadas matérias-primas ou uma localização inigualável. Observa-se, entretanto, a presença das demais características.

#### *4.3.4.1 Recursos específicos e efeito dissuasão*

Um dos elementos mais importantes na manutenção da posição competitiva da Baldo diz respeito ao volume de estoques intermediários necessários para a produção da erva demandada pelo mercado uruguaio (Tabela 4). Além disso, na medida em que esse tipo de erva não tem mercado significativo no Brasil, a liquidez potencial desses estoques intermediários é baixa. Collis e Montgomery (1995) destacam que a presença de um ativo de grande valor ou específico a determinado mercado tem grande força para dissuadir a cópia por parte dos concorrentes.

#### *4.3.4.2 Imagem de marca e dependência de caminho*

A participação da Baldo no mercado uruguaio – 60% - evidencia que a sua marca é um recurso importante. Para que um concorrente pudesse reproduzi-la, não seria suficiente investir fortemente em propaganda, porque a imagem da marca resultou de investimentos contínuos e específicos, feitos ao longo dos anos, o que indica impossibilidade de aceleração do processo de consecução de tal objetivo. Portanto, trata-se de um caminho que certamente produziria prejuízo no curto e médio prazo.

#### *4.3.4.3 Caminho, ambigüidade e especificidade: o sistema de distribuição*

Um elemento importante no posicionamento competitivo da Baldo é o controle do sistema de distribuição e marketing através da empresa Canária. É a partir dessa subsidiária que se desenvolvem as atividades de venda, de distribuição e de promoção. Observando-se como a Baldo acumulou esse recurso, chega-se à conclusão de que nele estão presentes três fatores interligados que evidenciam a dificuldade de sua reprodução. Ele é dependente do caminho, porque foi construído ao longo de anos em que se comprometeram recursos a um risco relevante, exemplificado pela escolha de operação com apenas um distribuidor, pela decisão de seguir com uma oferta diferenciada mesmo em tempo de escassez de matéria-prima, e pelo investimento de recursos na aquisição da marca Canária. Em segundo lugar, este recurso é de natureza específica. Finalmente, observa-se também a presença de ambigüidade causal, pois há dificuldades no diagnóstico dos fatores que determinam sua adequada operacionalização.

## **5 À GUIA DE CONCLUSÃO: ALGUMAS PONTUAÇÕES**

O presente trabalho procurou descrever, à luz das teorias de Porter (1980,1986) e da RBV, como a Baldo, uma empresa que opera em um setor fragmentado, desenvolveu a sua estratégia competitiva. A análise das ações estratégicas da empresa, consideradas longitudinalmente, permitiu entender como essas duas teorias podem ser usadas, de forma a se complementarem no entendimento do posicionamento estratégico de uma empresa. O esquema de investigação proposto, em nosso entender, representa uma contribuição para o estudo da estratégia em contextos semelhantes.

O entrelaçamento entre os dois campos teóricos fez-se com base no modelo que tradicionalmente tem orientado a estratégia: a análise tanto do ambiente externo, com suas ameaças e oportunidades, como do ambiente interno, revelador dos pontos fortes e fracos da organização. Para a análise externa, foi utilizado o modelo da Porter (1980), que considera as cinco forças competitivas. A análise do ambiente interno fez-se com base nos conceitos de recursos e capacidades, que se agrupam na RBV. Para o entendimento do posicionamento competitivo, usou-se a tipologia de Porter (1980) com base na diferenciação, custo e enfoque.

Esta análise de caso mostra como a articulação desses dois campos teóricos podem ser utilizados para explicar a posição competitiva de uma empresa. Houve uma seqüência de etapas, em parte superpostas, iniciadas com a percepção de oportunidades na indústria, e seguidas de escolhas referentes ao melhor posicionamento, para, a partir de então, investir no desenvolvimento de novos recursos que alicerçaram a estratégia definida, iniciando-se a



## A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

seguir o mesmo processo. Observa-se que os estudos desenvolvidos por Porter serviram de base ao entendimento das duas primeiras etapas; os conceitos associados à RBV, ao da terceira.

Do ponto de vista do conteúdo, o posicionamento da Baldo centrou-se em três características: especialização, verticalização e adição de maior valor. A empresa focou prioritariamente o mercado uruguaio, com um produto desenvolvido especificamente para ele. A empresa integrou-se tanto para trás como para frente, o que possibilitou, por um lado, uma maior qualidade da matéria-prima e, por outro, um maior controle do mercado. A adição de valor ocorreu tanto em consequência dos dois fatores já mencionados, como também, e especialmente, pela decisão de fabricar um produto de maior custo – à base de pura folha – e de preço mais elevado.

Como elementos limitantes do trabalho, mas que representam ao mesmo tempo oportunidades para novas pesquisas, podem ser citados diversos aspectos. Embora tenham sido empregados dois campos teóricos para o entendimento do posicionamento estratégico adotado pela Baldo, outros mais mereceriam ser considerados, compreendendo pesquisas sobre orientação para o marketing, cuja presença tem sido relacionada a lucros maiores. Outros elementos, como missão, visão, liderança e empreendedorismo, normalmente abordados na teoria sobre organizações, oferecem igualmente oportunidades para responder a questões de pesquisa como as aqui formuladas. Finalmente, mas não de forma menos importante, poderiam ser considerados os conceitos de cadeia de valor, atividades e direcionadores, propostos por Porter (1991), para orientar a formulação estratégica.

### REFERÊNCIAS

AAKER, David A. How to select a business strategy. **California management review**, 3, v. 26, 1984. p. 167-175.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998. 309 p.

ADUANEIRAS. Disponível em: [http://www.unicamp.br/rbma/erv\\_eco.htm](http://www.unicamp.br/rbma/erv_eco.htm) Acesso em: 06 jan. 2004.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, 14, (1), jan. 1993. p. 33-46.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. ed. rev. HOMEWOOD. Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, 2004. p. 203-27.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, 1991. p. 97-98.

BARTLETT, Christofer A.; GOSHAL, Sumantra. Going global, lessons from late movers. **Harvard business review**, 78, (2), mar./abr. 2000. p. 133-142.

BESANKO, D. *et al.* **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CANTELE, Luís F.; PILOTTO, Marcelo L. Um estudo do setor industrial ervateiro gaúcho através da análise de cluster. **Documento para estudo do centro tecnológico da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões**, fev., 2005.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic management journal**, v. 13, verão 1992. p. 5-14

CHANDLER, Alfred D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. London: Harvard University, 1990. 860 p.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard business review**, 73, (4), jul./ago. 1995. p. 118-128

DAY, Gerge; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of marketing**, v. 52, abr.1988.

DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context: an international perspective**. Saint Paul: West Publishing, 1994.

FLECK, D. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, Edição especial, 2004.

FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

GAZETA MERCANTIL. **Balanco Anual**. São Paulo, 2003.

REAd – Edição 57 Vol 13 N 3 set-dez 2007

A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GHEMAWAT, Pankaj; SOL, Patrício d. Commitment versus flexibility. **Califórnia management review**, 4, v. 40, Summer 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York: Free Press, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. **Harvard business review**, v. 64, set./out. 1986.

GIMENO, Javier; WOO, Carolyn Y. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. **Academy of management journal**, jun. 1999. p. 239-59.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, Spring, 1991. p. 114-135.

GRANT, Robert M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic management journal**, 24, 2003. p. 491-517.

HAMEL, Gary. A estratégia como revolução. **Harvard business review**. jul./ago 1996. p.70-82.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David. Construindo marcas sem a mídia de massa. **Administração de marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 175p.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. **Journal of marketing**, jan. 1993. p.1-22

KIECHEL, W. Three (or four, or more) ways to win. **Fortune**, Philadelphia, 8, v.104, out., 1981.

MAIJOOR, S.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. **Strategic management journal**, 17 (7), 1996. p.549-569

MGAP. Disponível em: <http://mgap.gub.uy> Acesso em: 13 abr. 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Strategy formation, schools of thought. In: FREDERICHSON, James W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990.

MOSELE, Sérgio H. **A governança na cadeia agroindustrial da erva-mate na Região do Alto Uruguai Rio-Grandense, sob a ótica da cadeia de suprimentos.** Porto Alegre: UFRGS (PPGA), 2002.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, 3, v. 1, aug..1990.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, 3, v. 14, mar. 1993. p. 179-191.

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

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. 512p.

PORTER, Michael. The competitive of nations. **Harvard business review**, mar./abr. 1990. p. 73-93.

PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, (12), 1991.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard business review**, nov./dez. 1996. p. 61-78.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, 68, (3), mai./jun. 1990. p. 79-91.

SIMON, DAVID G., HITT, MICHAEL A., IRELAND, DUANE R. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of management review**, 1, v. 32, 2007. p. 273-292.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 262.

SOUZA, Júnior L. de. **Os hábitos de consumo de erva-mate para chimarrão no município de Erechim.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2001. 91p.

SOUZA, Júnior L. de. Diagnóstico e perspectivas da erva-mate no Brasil – 2000. **Os hábitos de consumo de erva-mate para chimarrão no município de Erechim.** Porto Alegre: UFRGS/CEPAN, 2002.

SPANOS, Yiannis E.; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based view perspective. **Strategic management journal**, v. 22, 2001. p. 907-943.

TEDESCO, João C. **Empresa família: tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo: Universitária, 2000.

A CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DA BALDO

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 18 (7), ago. 1997. p. 509-533.

VASCONCELOS, Flávio C.; BRITO, Luís A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de administração de empresas**, FGV, abr./jun. 2004. p. 51-63.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

---

<sup>1</sup> Na erva pura folha (Baldo), 100 quilos de folha verde são necessários para produzir 26 quilos de erva-mate. Tomando-se por base o custo da folha verde que é de R\$. 0,255 por quilo, teremos um custo de  $(0,255 \times 100 \div 26) = R\$ 0,98$  por quilo de erva-mate ou de R\$ 980,00 por tonelada. Adicionando-se o custo da secagem de R\$ 300,00, chega-se ao valor aproximado de R\$ 1.300,00 por tonelada. Para uma empresa que venda no mercado interno, o rendimento de 100 quilos é 40, e o custo de produção é de R\$ 203, resultando em um custo total R\$ 840,00.