

A Busca da Vantagem Competitiva Sustentável no Mercado Audiovisual

Vanessa Vieira Camargo
vanessavcamargo@gmail.com
UNINOVE

Karina Ribeiro Fernandes
karinapagani@uninove.br
UNINOVE

Resumo: A administração estratégica enquanto base teórica necessária para o desenvolvimento de processos e ações estratégicas para uma determinada empresa busca o alcance e a manutenção de vantagem competitiva sustentável, no cenário competitivo e globalizado ao qual as empresas estão submetidas. O presente estudo busca analisar os recursos disponíveis em uma empresa atuante no mercado audiovisual que sejam capazes de lograr vantagens competitivas frente a seus concorrentes, a partir da aplicação do modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly justaposto aos preceitos da Teoria Baseada em Recursos.

Palavras Chave: Estratégia - Mercado audiovisual - Análise Interna - Modelo VRIO - Vantagem Competitiva

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo em que as empresas estão inseridas, aliado ao dinamismo e à flexibilidade dos mercados, exige que as empresas correspondam às diversas demandas a partir de um olhar crítico sobre o ambiente em que atuam.

No campo da administração estratégica, durante algum tempo privilegiou-se as análises do ambiente externo, no entanto, uma nova abordagem vem ganhando força: a análise do ambiente interno sob a tutela de que os recursos disponíveis em uma determinada empresa são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Assim, a vantagem competitiva é proveniente não apenas do conhecimento do mercado em que uma determinada empresa atua (ambiente externo), mas também da disponibilidade dos recursos e capacitações internas da empresa para atuar neste mercado. E é neste ponto, que se inclui a necessidade de análise do ambiente interno de modo anterior à análise do ambiente externo, isto porque dificilmente uma empresa conseguirá lograr vantagem de fato sobre uma oportunidade se não tiver os recursos internos necessários tanto para reconhecer a oportunidade quanto para convertê-la em vantagem para a empresa.

A partir disto as diferenças internas entre as empresas de um mesmo setor (indústria) determinarão os meios de usufruir das oportunidades dispostas no ambiente externo. De acordo com este modelo, denominado Teoria Baseada em Recursos, ou ainda Visão Baseada em Recursos (VBR) – em inglês, *Resource Based View* (RBV) –, é possível justificar os diferentes desempenhos entre empresas de um mesmo setor, diante de uma mesma oportunidade e em um mesmo período de tempo (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

Uma das ferramentas utilizadas para analisar o ambiente interno sob a ótica da VBR é o modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly (2011), nele é possível categorizar os recursos e capacidades das empresas em quatro tipos, e a partir de então identificar se estas são fontes de vantagem competitiva sustentável, ou temporária, ou paridade competitiva ou ainda desvantagem competitiva.

Os estudos acerca das estratégias empresariais caminham, desta forma, para justificar e auxiliar as empresas e seus líderes a alcançarem vantagens competitivas sustentáveis independentemente do setor em que estas são aplicadas, e neste contexto o problema que norteia esta pesquisa é: Quais recursos proporcionam vantagem competitiva em uma empresa brasileira do setor audiovisual? Busca-se responder a esta questão utilizando-se o estudo de caso como método de procedimento para representar o modelo VRIO.

Durante séculos, a cultura foi entendida como um privilégio das classes mais abastadas da sociedade o que ditou a forma como esse mercado funcionava, até que as transformações socioeconômicas empenhadas no fim do século XIX, ratificadas pelo funcionamento fordista das indústrias, incluiu paulatinamente a classe trabalhadora ao mercado consumidor, e com isto os trabalhadores passaram a ter acesso aos bens culturais.

Segundo Bourdieu (2007), o mercado de bens simbólicos (culturais) esteve durante a Idade Média e o Renascimento à mercê da Igreja e da Aristocracia, atendendo, portanto, às suas demandas éticas e estéticas – o que justifica, portanto, a restrição do acesso às demais camadas da sociedade. O caminho para a autonomia cultural de artistas e consumidores até a transformação de bens culturais em mercadoria ocorre concomitante a outras mudanças socioculturais, se alinhando, assim, ao contexto em que ocorrem.

Neste sentido, o desenvolvimento de máquinas e equipamentos e a padronização fordista das mercadorias, acrescidos à construção cultural e social, promoveram, como aponta

Lipovetsky (2007) a “educação de consumidores”, alterando significativamente as relações de consumo, donde o consumidor desloca as suas expectativas do bem produzido “para um nome ou fabricante”.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, já se podia notar o consumo arraigado nas diferentes camadas da sociedade, sobretudo o consumo de produtos como televisor e automóvel.

Assim, o fordismo imprimiu, enquanto meio de re-estruturação da sociedade, não apenas novas relações entre pessoas, mas também uma nova relação de consumo, possibilitando o acesso a bens que, antes, apenas as classes mais elitizadas poderiam ter.

O próprio Henry Ford ao aumentar o valor da hora-trabalho e reduzir a carga horária de trabalho estava não apenas buscando melhorar as condições existentes ao proletariado, mas, sobretudo, ampliando o mercado consumidor dos seus produtos e também dos produtos que, agora, tornaram-se acessíveis. Obviamente, isto incluiu a disposição de bens culturais, que não mais se restringiam àqueles que detinham os meios de produção, mas agora passavam a figurar sob a ótica do consumo em massa.

E assim, o surgimento de um mercado de bens culturais que rompe com padrões aristocratas, e, portanto, encerra o ciclo de dependência entre artista e patrão (ou mecenas), alterou substancialmente o acesso e as demandas por bens culturais.

A adequação deste mercado aos modelos fordistas e, portanto apropriados à padronização de consumo, torna-se, assim, compreensível e notável. Afinal, foi nesta época, por exemplo, que os irmãos Walt e Roy Oliver Disney fundaram a The Walt Disney Company, atualmente um dos maiores conglomerados de mídia e entretenimento do planeta.

Tolila (2007) aponta que “o prazer está no coração da atração cultural” e com isso a busca por esse prazer, somado às conjunturas daquelas décadas fez emergir pessoas interessadas em consumir os bens culturais.

No entanto, os bens culturais escapam ao modelo de mercadoria tradicionalmente conceitualizados especialmente por se tratar de produtos singulares em que “o estilo e a assinatura são essenciais” (TOLILA, 2007) para a identificação e a identidade do produto, fugindo à estrita possibilidade de padronização-fordista, ou melhor de padronização de consumo.

É recente o entendimento do setor audiovisual como mercado, e, portanto, a aplicação de conhecimentos gerenciais como meio de melhorias às empresas é igualmente contemporâneo, este pode ser o motivo de tão poucos estudos administrativos estarem relacionados a este mercado.

Diante do exposto, analisar a vantagem competitiva é relevante visto o crescente interesse pelo tema, ao passo que a aplicação da Teoria Baseada em Recursos à indústria do audiovisual visa preencher lacunas do conhecimento científico considerando a escassez de estudos administrativos aplicados a este setor. O objetivo é, portanto, identificar a relação entre os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionalmente explorados (modelo VRIO) e a vantagem competitiva sustentável em uma empresa do setor audiovisual brasileiro.

2. O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E O MERCADO AUDIOVISUAL

O cenário do século XXI aponta para a dificuldade de estabelecer fronteiras claras entre os setores (indústrias) já que em uma economia globalizada o acesso a bens e serviços não priorizam mais os mercados locais, e com isso as fontes tradicionais de vantagem

competitiva vêm perdendo a eficácia ao mesmo tempo em que as práticas administrativas tradicionais tem sido incapazes de alcançar e manter estas vantagens.

Empresas e líderes precisam se adaptar rapidamente às mudanças socioeconômicas e à rápida difusão de informações e tecnologias de modo a tomar ações estratégicas que preconizam: a flexibilidade, a velocidade, a inovação e a integração frente aos desafios deste mundo globalizado (HITT et al., 2013).

Nesse contexto, a administração estratégica apresenta-se como uma possibilidade de entendimento e enfrentamento às dinâmicas de mercado, já que, conforme lembra Hitt et. al. (2013) a administração estratégica estuda os processos que envolvem os compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa alcance retornos acima da média e vantagem competitiva sustentável.

Assim, Hitt et. al. (2013) organiza o processo de administração estratégica em três grandes etapas, quais sejam:

- 1) Informações estratégicas: composta pela coleta e análise de informações estratégicas provenientes tanto do ambiente externo como do ambiente interno e que serão compilados através da missão e da visão da empresa.
- 2) Ações estratégicas: a partir dos dados analisados e das diretrizes organizacionais apontadas na missão e na visão, as estratégias serão formuladas e implementadas na empresa.
- 3) Resultados estratégicos: com a implementação das estratégias espera-se a melhora no desempenho da empresa no mercado em que atua, ou seja, o aumento da competitividade e o retorno acima da média.

Colocado isto, o processo de administração estratégica é, em síntese, o conjunto de ações que tomadas visam explorar as competências essenciais para a obtenção de vantagem competitiva e o meio eficaz para as empresas sobreviverem à hiperconcorrência e evitar o fracasso.

As teorias da estratégia vão, a partir destes conceitos, direcionar seus esforços para explicar e auxiliar os líderes tomadores de decisão a trilhar o caminho em busca da vantagem competitiva sustentável, que garantam níveis ótimos de desempenho, retornos acima da média a seus investidores e diferenciação de seus concorrentes.

Este estudo direciona-se para o entendimento de que é a heterogeneidade dos recursos e capacitações internas o principal fator de diferenciação no desempenho entre as empresas de um dado mercado.

No entanto, as empresas são incapazes de manter altos níveis de desempenho em todas as atividades que envolvem a produção de um determinado bem ou serviço, e por isso é preciso que as ações estratégicas preservem e aprimorem a eficácia operacional, ou melhor, que sejam escolhidas as melhores atividades e os melhores recursos focando nas competências essenciais desenvolvidas pela organização.

Vale ressaltar que as competências essenciais são definidas por Prahalad e Hamel (1998) como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”, e com isso, complementa Porter (1999), as competências essenciais se traduzem em mecanismos para se adaptar às dinâmicas dos mercados melhorando os posicionamentos estratégicos adquiridos.

Segundo Porter (1999), tanto a eficácia operacional enquanto meio de se utilizar melhor os insumos, quanto à implantação de ações estratégicas que potencializem as competências essenciais e o aprendizado organizacional são igualmente importantes para o

alcance de resultados acima da média e o estabelecimento de vantagens sustentáveis sobre seus concorrentes.

Neste ponto, o recente mercado audiovisual vem passando por profundas reestruturações, principalmente com o acesso de classes econômicas mais baixas aos bens produzidos o que origina um outro tipo de demanda por bens culturais, ao mesmo tempo, como bem lembra Tolila (2007) “é impossível ter medidas objetivas e universais de qualidade” dos bens culturais dificultando o estabelecimento de relações concretas entre a oferta e a demanda no mercado audiovisual.

As produtoras cinematográficas lidam constantemente com a incerteza sobre a satisfação de seu público em relação aos seus produtos, e sob esta ótica, é inclusive difícil estabelecer um vínculo de fidelização de seus consumidores. Acrescenta-se a este cenário a dinâmica e difusão de informações e conhecimentos, que alteram significativa e constantemente o interesse do público, remetendo à necessidade de estratégias ainda mais cirúrgicas para o alcance de público e retornos aos financiadores.

Estas estratégias estruturadas por produtos, no caso, por produção cinematográfica, não garantem a nenhuma empresa que sua repetição terá o mesmo efeito. Por exemplo, dados do portal Filme B (especializado no mercado audiovisual) em *ranking* dos 20 filmes nacionais de maior bilheteria aponta que apenas a produção nacional “Tropa de Elite 2” dirigido por José Padilha, lançado em 2010 e distribuído pela Zazen Produções superou a marca dos 10 bilhões de espectadores, alcançando a incrível marca de R\$102.663.525,00 em renda de bilheteria, e embora esteja no topo da lista desde 2010, a Zazen Produções não distribui mais filmes e nenhuma outra empresa conseguiu se aproximar destes resultados.

Como garantir aos financiadores que eles terão o retorno do valor investido, ou ainda, como garantir como preconiza a administração estratégica retornos acima da média, ou seja, retornos acima do que o investidor espera obter num cenário de incertezas tão latentes?

A produção audiovisual no Brasil é regulada pela Agência Nacional de Cinema (ANCINE) objetivando a isonomia dos entes produtores e o fomento à produção nacional. Nela encontram-se normas e diretrizes que regulam o mercado audiovisual.

A Agência além de fomentar e normatizar o setor, é responsável por criar meios eficazes de democratizar o acesso a recursos, sobretudo os financeiros, evitando a concentração do mercado. Ainda assim, são as empresas produtoras as responsáveis por captar investimentos para seus projetos e assim, viabilizá-los.

E então, como lembra Tolila (2007) a produção de bens culturais além de ter altos custos, estes nem sempre podem ser compensados nos preços de distribuição e veiculação, ou seja, os financiadores quase sempre não recuperam em espécie o montante investido, dificultando, inclusive, a entrada de mais dinheiro para o mercado.

O Relatório do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) referente ao exercício de 2012, apresentado em abril de 2013 dá uma boa ideia deste cenário.

O FSA é responsável pelo desenvolvimento de programas que apoiem e ampliem o mercado audiovisual tanto em abrangência geográfica quanto em abrangência econômica – regulamentado pela Lei nº 11.437/06. Em 2012, contou com a contratação de um novo agente financeiro, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

Dados do Relatório de gestão do FSA de 2012 mostram que dos 83 filmes nacionais lançados em 2012, 17 (20,2%) foram financiados com recursos do Fundo, o que se traduziu em uma participação na Renda Total destes filmes de 60,8%. No entanto, como aponta o relatório, dos projetos efetivamente contratados e comercializados o retorno financeiro obtido

pelo Fundo foi de R\$7,2 milhões, ou seja, apenas 34,4% dos recursos investidos nestes projetos.

É válido ressaltar que, os contratos firmados têm validades longas, e que há, portanto a expectativa e a possibilidade de integralização total do valor investido, mas o que se tem notado por este e outros documentos proveniente dos investidores deste mercado é a integralização apenas parcial, e, portanto um desajuste (déficit) entre a relação custo-retorno, o que ratifica, entre outras, a dificuldade para a entrada de novos entes financiadores essenciais para o crescimento e ampliação do mercado.

Então, atuar em um mercado eu apresenta tantas incertezas e vulnerabilidades, requer às empresas que definam estratégias e otimizem os recursos e as capacitações já disponíveis de modo a alcançar a diferenciação de seus concorrentes e o alcance de vantagens competitivas.

2.1 A TEORIA BASEADA EM RECURSOS

Para Hitt et. al. (2013) o ambiente organizacional interno é composto basicamente de: recursos, capacitações e competências essenciais. Os recursos são todos os insumos (inputs) envolvidos no processo de produção de bens e serviços de uma determinada empresa, e são divididos em recursos tangíveis, ou seja, aqueles que podem ser mensurados (inventariados), e recursos intangíveis, os que estão enraizados na empresa, os conhecimentos acumulados ao longo do tempo, e que não podem ser mensurados nem negociados. Já as capacitações são os meios, as tecnologias e as faculdades utilizadas para determinar a escolha dos recursos a serem destinados para um determinado fim, ou seja, as capacitações estão amplamente apoiadas no conhecimento acumulado pelos líderes e pela empresa de modo a otimizar o uso dos recursos, evitar desperdício e também direcionar o uso dos recursos para a obtenção de vantagens competitivas. Enquanto as competências essenciais são o alinhamento de recursos e capacitações em favor do aprendizado organizacional.

Segundo, Wernerfelt (1984) a Teoria Baseada em Recursos surgiu com o objetivo de possibilitar à empresa analisar seu posicionamento estratégico a partir dos recursos por ela utilizados e a partir de então propor estratégias corporativas.

A Teoria Baseada em Recursos utiliza-se do paradigma *inside-out* (de dentro para fora) para explicar a obtenção de vantagem competitiva de uma determinada empresa, ou seja, parte da análise interna, de seus recursos e capacitações, para encontrar meios de, como aponta Hitt et. al. (2013), potencializar e integrar as forças de maneira a mitigar as fraquezas. A ideia apresentada por este modelo teórico visa, sobretudo, a integração de recursos e capacitações de modo que se torne uma competência singular, essencial.

É importante frisar que este modelo, não exclui em si o ambiente ao qual a empresa está inserida, mas entende que o paradigma *inside-out*, privilegia, primeiramente os aspectos internos às empresas de modo que estes aspectos, quando otimizados e organizados são capazes de melhorar o desempenho da empresa num dado mercado.

Além disso, Barney e Hesterly (2011) salientam que são premissas fundamentais da Teoria Baseada em Recursos a heterogeneidade e a imobilidade de recursos, noutros termos, empresas diferentes possuem diferentes recursos e capacidades, ao mesmo tempo em que estas podem ser duradouras, por serem custosas para imitar, desenvolver ou adquirir.

É, com isso, um modelo que justifica as diferenças entre empresas que tem a sua disposição recursos semelhantes, pois não é apenas o recurso que determinará melhores desempenhos, mas a forma, ou melhor, a capacitação que, integrada a determinado recurso, irá diferenciar os resultados obtidos dos de seus concorrentes.

Evidentemente que nem todo recurso e nem toda capacitação são capazes de trazer vantagem competitiva. O alinhamento de recursos e capacitações possibilita a aplicação de estratégias que criam valor à empresa, seja para a superação da concorrência, seja para a redução de alguma fraqueza mapeada.

Então, é a justaposição das premissas da Teoria Baseada em Recursos, ou seja, a integração de recursos e capacidades heterogêneos e imóveis que comporão competências essenciais.

Neste ponto, é válido ressaltar que a competência essencial é, conforme salientam Prahalad e Hamel (1995), uma fonte de vantagem competitiva, já que se configura numa integração singular de recursos e capacidades que irá gerar uma habilidade única a empresa.

E então, se nem todo recurso ou capacitação logrará as empresas desempenhos superiores aos dos concorrentes, a Teoria Baseada em Recursos destinará esforços para apontar aqueles que são fundamentais para impor diferenças entre empresas de modo que líderes e tomadores de decisão terão à disposição meios de verificar suas forças e fraquezas, e com isso, definir estratégias que, integradas, alcançará vantagem competitiva.

Para tanto, a Teoria Baseada em Recursos irá mapear recursos e capacitações de tal modo que facilite a visualização daqueles que poderão vir a ser competências essenciais, auxiliando gestores e tomadores de decisão a alinhá-los para o alcance de desempenhos superiores a partir das competências geradas internamente.

Outro ponto a ser observado nesta teoria refere-se, exatamente, à importância da estratégia corporativa e da utilização deste modelo, ao que Barney e Hesterly (2011) referem-se como fundamental para o entendimento das novas dinâmicas das indústrias e de concorrência, visto que a estratégia deve ser encarada de modo sistêmico e integrado, e, portanto, as competências essenciais devem ancorar as estratégias sob a perspectiva do desenvolvimento e do reconhecimento de quais são os meios à disposição da alta gerência para o alcance de vantagens sustentáveis.

Com isso, a alta gerência terá à disposição um modelo que norteará, ao longo do tempo, decisões a despeito de práticas e usos enfraquecidos ou fortalecidos, tornando-se capazes de diferenciar aquilo que deve ser desinvestido aos que devem ser mantidos, além de direcionar esforços para o desenvolvimento de competências que beneficiem seus clientes e investidores e que sejam notadamente reconhecidos pelos seus concorrentes.

2.2 MODELO VRIO

A partir dos preceitos da Teoria Baseada em Recursos é possível criar uma gama de ferramentas e modelos capazes de mapear e analisar os diferentes recursos e capacitações que uma determinada empresa pode possuir ou vir a possuir, identificando-se, assim, as forças e as fraquezas.

Optou-se neste estudo pelo modelo desenvolvido por Barney e Hesterly (2011) chamado Modelo VRIO, que diz respeito à categorização de recursos e capacidades dentro de quatro quesitos: valor, raridade, imitabilidade difícil e da organizacionalmente utilizado (que formam a sigla VRIO).

Como explicam Barney e Hesterly (2011) a questão do valor refere-se aos recursos que permitem a uma determinada empresa que se explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça do ambiente; já a questão da raridade refere-se aos recursos que são controlados por um pequeno número de empresas em que a empresa analisada pode ou não estar inclusa; a imitabilidade refere-se a incapacidade de outras empresas copiarem determinado recurso seja

pelo elevado custou ou por outro fator que impeça o desenvolvimento de um mesmo recurso pelo concorrente; e, por fim, a questão organizacional refere-se a políticas e procedimentos próprios da empresa que contribuem para o desenvolvimento, aprimoramento e exploração de seus recursos valiosos.

Hitt et. al. (2013) corrobora com o enunciado ao afirmar que recursos e capacitações quando valiosos, raros, que custam caro para serem imitados e não substituíveis por equivalentes estratégicos configuram-se como competências essenciais, que por sua vez são fontes de vantagem competitiva para as empresas.

As competências essenciais, como lembram Prahalad e Hamel (1995), são, essencialmente, uma forma singular de beneficiar seus clientes, e por isso, estas três questões são trazidas por Barney e Hesterly (2011) no modelo VRIO.

Conforme descrevem Barney e Hesterly (2011) este modelo consiste, primeiramente na análise de cadeia de valor da produção de bens, seguidos da categorização dos recursos e capacitações dentro dos critérios do modelo e, por fim, a inferência sobre suas consequências competitivas e implicações dos resultados obtidos no desempenho da empresa.

Na literatura há alguns modelos que orientam a formulação da cadeia de valor, Porter (1987), desenvolveu uma cadeia de valor genérica orientada para a divisão das atividades em dois grupos: atividades primárias e atividades de suporte. No modelo de Porter, as atividades primárias estão relacionadas à manufatura e distribuição do bem ou serviço produzido, enquanto as atividades de suporte são responsáveis pela assistência às atividades primárias. Por este modelo, além do mapeamento das atividades, é possível analisar as combinações de atividades possíveis, bem como indicar os tipos de recursos e capacidades que uma determinada empresa desenvolveu para executá-las.

A cadeia de valor garante aos gestores o entendimento de todos os processos pelos quais um determinado bem ou produto passa até que chegue ao cliente final. E, assim, a diferenciação entre atividades primárias e de suporte é fundamental para o desenvolvimento das estratégias, já que, embora a vantagem competitiva emane da totalidade do sistema de atividades, aqui, o conceito apresentado por Porter no que se refere a “opções excludentes” ganha proporção à medida que os líderes deverão optar por um conjunto de atividades que crie posição exclusiva e valiosa para a empresa a partir das atividades desenvolvidas e dos recursos e capacitações disponíveis para a conclusão destas atividades, diferenciando-se de seus concorrentes e, por fim, obtendo vantagem competitiva sustentável.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL (VCS)

A vantagem competitiva sustentável é o meio pelo qual a empresa consegue retornos acima da média do mercado, é também resultante de desempenhos acima da média de seus concorrentes, e pode ser obtida através da implantação de estratégias que combinem os recursos à disposição e oportunidades identificadas no mercado (LEASK, 2004).

Partindo-se do paradigma *inside-out*, a vantagem competitiva é ancorada no ótimo desempenho e alocação de recursos e capacidades que, traduzidas em competências essenciais, são fundamentais para o alcance de vantagens duradouras.

No entanto, a globalização e as dinâmicas dos mercados requerem que os gerentes e tomadores de decisão estejam atentos para que seus posicionamentos estratégicos não sejam perdidos com o tempo, e também para que não sejam superados pelos seus concorrentes.

Isso significa dizer que é preciso uma constante ressignificação das estratégias, um constante controle dos recursos e capacitações dispostos na organização e, porque não, um aprimorado monitoramento da cadeia de valor e da concorrência.

A prevalência de uma determinada empresa a partir de uma vantagem competitiva temporária se dará em função do tempo necessário à concorrência de imitar ou criar bens e serviços que ofereçam os mesmos benefícios, enquanto à vantagem sustentável se configura a partir de um recurso e ou capacitação valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização que o possui.

E então, não apenas os clientes devem reconhecer que determinada competência essencial se configurou em vantagem competitiva sustentável, mas também a concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Assim, a vantagem competitiva sustentável só se configurará de fato após o insucesso da concorrência em imitá-la.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória com abordagem qualitativa, realizando-se através de estudo de caso.

Neste estudo, aplicou-se o modelo VRIO, apresentado por Barney e Hesterly (2011) em uma empresa que atua no setor audiovisual que possui trajetória e expertise em outras áreas culturais, mas que hoje, com a nova composição societária e o novo direcionamento da empresa atua no mercado de cinema tanto no âmbito nacional quanto internacional: a Valkyria Filmes.

Os dados foram coletados em entrevista realizada com a sócia-fundadora da empresa, com uso de roteiro semiestruturado, composto de perguntas abertas sobre as atividades executadas pela empresa e os recursos disponíveis para executar as atividades, se o consideram valiosos, raros, difíceis de imitar, e se a empresa explora estes recursos. Também foi questionado sobre a relação existente com outras empresas, se reconhecem seus concorrentes e o quanto se diferenciam deles.

Na sequência, é apresentada a Tabela 1 com a organização do modelo VRIO, conforme proposto por Barney e Hesterly (2011), e que foi fundamental para o andamento deste estudo de caso:

Tabela 1: Modelo VRIO

O recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Consequências Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: BARNEY; HESTERLY, 2011:72.

A partir desta tabela é possível verificar que à medida que um determinado recurso ou capacidade atende ao modelo VRIO (valioso, raro, imitabilidade difícil e organizacionalmente utilizado) a vantagem competitiva é categorizada, ou melhor, será distinguível o quanto de Vantagem Competitiva é gerada. Para a determinação deste estudo, foram consideradas as respostas da entrevista e sua respectiva análise.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Valkyria Filmes foi fundada em 2007 por quatro amigas que se conheceram na faculdade e tinham em comum o interesse de atuar no mercado cultural, ainda sob a razão social de Buteco Produções Culturais. Após algumas dificuldades enfrentadas, o quadro societário se reconfigurou, e hoje a empresa conta com duas sócias atuantes e conhecidas no mercado cinematográfico, um quadro de funcionários restrito, é sediada no Rio de Janeiro e possui escritório de representação em São Paulo, já realizaram mais de 04 projetos, e cerca de 20 estão em realização; a maioria deles em parceria (ou coprodução) com outras empresas do setor. A principal atividade da empresa é a gestão, viabilização e acompanhamento técnico-financeiro dos projetos.

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos por este estudo com o intuito de responder ao objetivo da pesquisa “identificar a relação entre os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis e a vantagem competitiva sustentável em uma empresa do setor audiovisual brasileiro”. Segue as caracterizações da entrevistada e as informações coletadas na entrevista:

Tabela 2: *Perfil da Entrevistada*

Setor	Audiovisual
Entrevistada	Erica de Freitas Carvalho
Formação	Graduação em Cinema, Pós-graduação em Produção Cultural e MBA em Gestão Cultural
Área/Nível	Sócia-diretora, produção executiva e acompanhamento de projeto
Tempo na empresa	07 anos
Duração da entrevista	2h35min

É possível perceber no perfil da entrevistada que esta possui boa formação na sua área de atuação, sendo a única sócia que está desde a fundação da empresa.

Assim introduzido o setor, a empresa e a entrevistada, o estudo seguiu para o mapeamento da cadeia de valor simplificada das atividades de produção de um filme, apresentada pela entrevistada, como segue:

Tabela 3: *Cadeia de Valor Simplificada das atividades de produção de um filme*

Valkyria Filmes	
Atividade	Entrevista
Ideia	“Todo filme começa com uma ideia na cabeça.”
Desenvolvimento do argumento	“O argumento é um texto em que o autor descreve e defende sua ideia.”
Definição do Roteiro	“Este argumento será desenvolvido e haverá a escrita do roteiro. Este roteiro receberá tratamento e será registrado na Fundação Biblioteca Nacional.”
Análise Técnica do Roteiro	“Com o roteiro pronto é feita a sua análise técnica onde o responsável irá elencar os itens que entrarão na elaboração do projeto.”
Elaboração de projeto a partir do roteiro	“Nesta atividade inclui-se a elaboração de todo o escopo do projeto, a partir do roteiro e de sua análise técnica.”
Captação de recursos para execução do projeto	“Com o projeto totalmente estruturado, é feita a submissão da proposta para eventuais patrocinadores, a fim de captar os recursos necessários para a execução do projeto. Esta atividade pode acontecer durante toda a execução do projeto.”
Liberação dos valores	“A liberação dos valores captados segue o disposto nas normativas que

captados	regulam o nosso setor, e requer uma organização e envio de documentações diversas à ANCINE.”
Pré-produção do projeto	“Nesta etapa são feitos os planos de filmagem, <i>cash flow</i> e cronogramas de desembolso, contratação de equipamentos, equipes e locações, ou seja, todas as atividades de preparação do filme.”
Produção do projeto	“A produção é a filmagem em si, engloba produção e desprodução das locações, além do acompanhamento da rotina das filmagens.”
Pós-produção do projeto	“É o momento em que as equipes de finalização, edição e montagem realizam a montagem daquilo que foi filmado.”
Distribuição e Comercialização do projeto	“Com o filme pronto, este é enviado à distribuidora para lançamento, e também é feita a venda de licenciamento (caso ainda não tenha sido feita).”

É válido ressaltar que a ANCINE possui instruções normativas e regulamentos que orientam a execução destas atividades, garantindo o controle e a isonomia do uso de recursos para a execução dos projetos. É preconizado pela ANCINE, inclusive, a atuação de diversos atores na produção de um filme, o que facilita a inserção da Valkyria Filmes no mercado, que tem como especialidade todas as atividades relativas à produção executiva dos projetos em que atuam.

Com isto, apresenta-se a seguir, o entendimento apontado pela entrevistada no que tange aos recursos necessários, disponíveis e utilizados pela empresa aplicados ao modelo VRIO e que serão referenciados à Tabela 1.

Tabela 4: Recursos da empresa Valkyria Filmes

Valkyria Filmes			
Recursos	Variáveis	Entrevista	Implicações competitivas
Recursos Físicos	Valioso	“Os recursos físicos que dispomos são fundamentais para que consigamos executar nossas atividades.”	SIM
	Raro	“No entanto, não dispomos de recursos físicos diferentes do que outras produtoras precisam para executar o mesmo trabalho.”	NÃO
	Imitabilidade difícil	-	-
	Organizacionalmente utilizado	“Basicamente, precisamos de uma estrutura com telefone, computadores com acesso à internet e algum meio de locomoção.”	SIM
Recursos Humanos	Valioso	“Os recursos humanos são o nosso diferencial em relação a empresas que executam o mesmo trabalho que o nosso.”	SIM
	Raro	“Há poucas empresas no mercado que fazem o que a Valkyria faz, com o conhecimento que temos e com as pessoas que possuímos.”	SIM
	Imitabilidade difícil	“Embora possamos eventualmente prestar algum tipo de serviço a outras produtoras, o conhecimento que a empresa a partir dos recursos humanos tem acumulado não é facilmente copiado.”	SIM
	Organizacionalmente utilizado	“A capacidade técnica de operacionalização e a experiência de cada uma das sócias é amplamente usado em prol da empresa.”	SIM
Recursos Organizacionais	Valioso	“Somos uma empresa que tem uma estrutura muito menor que produtoras com as quais trabalhamos, isso requer de nós habilidades de gestão para manter elevada a nossa reputação.”	SIM
	Raro	“A Valkyria tem uma forma peculiar de trabalhar. Apostamos na autonomia e na auto-gestão.”	SIM

	Imitabilidade difícil	“Somos uma empresa que apesar de seus 7 anos, esta nova estrutura é recente, temos ainda muito a avançar, a desenvolver.”	NÃO
	Organizacionalmente utilizado	“O que reconhecidamente temos a nosso favor, procuramos usar a nosso favor: os conhecimentos técnicos, o networking, a reputação enfim, tudo o que a empresa construiu positivamente neste tempo e que as sócias individualmente conquistaram são trazidas para valorar a Valkyria.”	SIM
Recursos Financeiros	Valioso	“Os recursos financeiros são essenciais para a execução dos projetos, apostamos em projetos de qualidade, e procuramos formar times que garantam a qualidade e a transparência na execução aos financiadores.”	SIM
	Raro	“No entanto, os meios de financiamento não nos oferecem muitas alternativas. O desafio é inserir novas empresas financiadoras no mercado, e mostrar a elas os benefícios tanto da renúncia fiscal como de benefícios organizacionais.”	NÃO
	Imitabilidade difícil		-
	Organizacionalmente utilizado	“Aqueles recursos disponíveis no mercado, tanto empresas que financiam como editais de concorrência são e precisam ser utilizados para, como, eu disse viabilizar os projetos. No caso da Valkyria a experiência e o conhecimento das sócias, nossos projetos e parcerias tem nos fortalecido e apoiado bastante.”	SIM
Recursos Tecnológicos	Valioso	“Para aquilo que fazemos, não dispomos de recursos tecnológicos quase nenhum, exceto os computadores e os softwares que são adquiridos com eles.”	NÃO
	Raro	-	-
	Imitabilidade difícil	-	-
	Organizacionalmente utilizado	“Seria ideal se tivéssemos mecanismos que otimizassem a gestão dos nossos projetos, mas isso ainda está no horizonte, no futuro, mas pensamos sim e melhorar este aspecto.”	NÃO

Dito isto, é possível relacionar a aplicação do modelo VRIO ao modelo de forças e fraquezas organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011) e, portanto, temos as seguintes implicações competitivas:

Tabela 5: Aplicação do modelo VRIO e a relação com o modelo de forças e fraquezas organizacionais

Valkyria Filmes		
Recursos	Implicações competitivas	
Recursos Físicos	Força	Paridade Competitiva
Recursos Humanos	Força e competência distintiva sustentável	Vantagem Competitiva Sustentável
Recursos Organizacionais	Força e competência distintiva	Vantagem Competitiva Temporária
Recursos Financeiros	Força	Paridade Competitiva
Recursos Tecnológicos	Fraqueza	Desvantagem Competitiva

Por estes dados percebe-se que os recursos organizacionais, sobretudo aqueles provenientes e ancorados nos recursos humanos tem gerado vantagem competitiva temporária e que os recursos físicos e financeiros tem gerado paridade competitiva, ou seja, o uso destes recursos pela empresa são facilmente imitáveis, sobretudo pelo baixo custo de

desenvolvimento ou aquisição. E por não haver recursos tecnológicos disponíveis para a empresa este é o recurso que gera desvantagem competitiva.

A partir dos dados dispostos, nota-se que o recurso humano é a principal fonte de vantagem competitiva e também a única que implica em vantagem competitiva sustentável, o pioneirismo não só na atuação, mas o amplo conhecimento de execução das sócias tem sido fundamental para a estruturação da empresa e a conquista de reputação organizacional. É importante ressaltar que a gestão peculiar da empresa, investindo em autonomia e auto-gestão impacta positivamente, valorizando os recursos humanos e fortalecendo a vantagem competitiva da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado audiovisual, enquanto produtor de um tipo específico de bens culturais, enquadra-se, assim como os demais bens, às lógicas específicas de funcionamento e de entendimento dos mercados. Por outro lado, a ampliação do mercado consumidor e do acesso a bens ligados ao lazer e entretenimento (ao qual está incluída a produção audiovisual) tem aberto caminhos para novas demandas de mercado e novos consumidores.

Desta forma, a consolidação paulatina deste mercado vem requerendo das empresas o protagonismo e o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas existentes, ampliem e democratizem cada vez mais o acesso ao produto audiovisual, não apenas para classes econômicas diferentes, mas também estendam o acesso a esses bens geograficamente.

O entendimento prévio das peculiaridades deste mercado em consolidação, encaminhou o estudo para a necessidade da análise interna, sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, e então o direcionamento de quais são as formas hoje adotadas para inferir à luz da administração estratégica, sobre as reais possibilidades de se adquirir vantagens competitivas sustentáveis.

Ainda sobre o mercado audiovisual, reitera-se que na cadeia de valor desenhada neste estudo com a finalidade de compreender o caminho percorrido desde a concepção de uma produção audiovisual até a sua chegada ao cliente final, ou melhor, até a chegada ao consumidor, verificou-se, entre outras coisas, que o processo envolve não apenas muitas empresas como o comprometimento de diversas pessoas.

Recai sobre as pessoas, portanto, a principal fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa estudada, não apenas naquilo que se refere às competências e habilidades individuais, mas na correta organização destas pessoas em prol do desenvolvimento e viabilização dos projetos.

Assim, dentre os recursos disponíveis à empresa estudada, o recurso humano apresentou-se como o mais valioso e raro, o mais custoso de imitar e o melhor aproveitado organizacionalmente e a consequência competitiva neste caso é de força e competência distintiva sustentável, ou melhor, vantagem competitiva sustentável.

Para a parcela de atividades a que a empresa estudada se responsabiliza dentro da produção audiovisual, esta é não apenas a principal vantagem, como as demais disponíveis estão estritamente ancoradas no desenvolvimento e no desempenho desta.

Com isso tem-se observado que os conhecimentos e habilidades pessoais agregados e justapostos à forma peculiar de atuação da empresa recaem sobre a vantagem competitiva temporária a partir dos recursos organizacionais, considerando que a empresa estudada apresenta-se em franco desenvolvimento. Os dados coletados apresentaram a facilidade em

imitar estes recursos dado o tempo de atuação da empresa no mercado e seu fraco posicionamento no mercado ante seus concorrentes.

Apesar deste cenário potencialmente negativo para a empresa, o caminho e as estratégias tomadas até aqui apontam para uma diferenciação daqueles que poderiam vir a ser fortes concorrentes e a tomada de decisão de compor, de co-produzir os filmes conjuntamente disponibilizando seus recursos humanos para a execução de tarefas tidas como de suporte para estas outras empresas aponta para um posicionamento estratégico bastante eficaz.

Recursos físicos e tecnológicos embora importantes não se mostraram decisivos para o bom desempenho alcançado pela empresa, já que na maioria dos casos fica a cargo de seus parceiros técnicos a disponibilidade destes recursos.

Por fim, ressalta-se que a disponibilidade dos recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos e produção dos bens audiovisuais está restrito ao controle e ao direcionamento da ANCINE, cabendo a ela o fomento e às respectivas leis a garantia ao investidor da renúncia fiscal, principal atrativo para o investimento em cultura atualmente.

Desta forma, a vantagem competitiva sustentável desenvolvida e para a qual a empresa vem direcionando suas estratégias de atuação, sua eficácia operacional e seu posicionamento estratégico incidem sobre a qualificação e desenvolvimento da equipe técnica, apesar do quadro reduzido, a criticidade na escolha de seus fornecedores e a ampliação de parcerias tanto para investimentos nos projetos quanto para o desenvolvimento destes.

6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE). Relatório anual de Gestão do Fundo Setorial do Audiovisual, relativo ao exercício de 2012. Disponível em: < <http://fsa.ancine.gov.br/resultados/relatorios-de-gestao>>

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BOURDIEU, P. A economia das trocas simbólicas: introdução, organização e seleção. Trad. Sergio Miceli. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BRASIL. Lei nº 11.437, 28 de dezembro de 2006.

FILME B. Ranking filme nacional 2000-2012 (por público) - Top 20 Disponível em: < <http://www.filmeb.com.br/portal/html/graficosetabelas.php>>

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Trad. de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. In. PORTER, M. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2013.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. Strategic Management Journal, v. 24, p. 889-902, 2003.

LEASK, G. Strategic Groups and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process. Birmingham: Aston Business School, 2004.

LIPOVETSKY, G. A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

PORTER, M. E. Competição on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. In. MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



TOLILA, P. Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas. Trad. Celso M. Pacionik. São Paulo: Iluminuras: Itáú Cultural, 2007.

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