

## ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

### O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV): ESTUDO DE CASO SOBRE UMA EMPRESA DE BIOSSEGURANÇA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO-PR

MORIGI, Josimari de Brito<sup>1</sup>

SOUZA, Adalberto Dias de<sup>2</sup>

#### Introdução

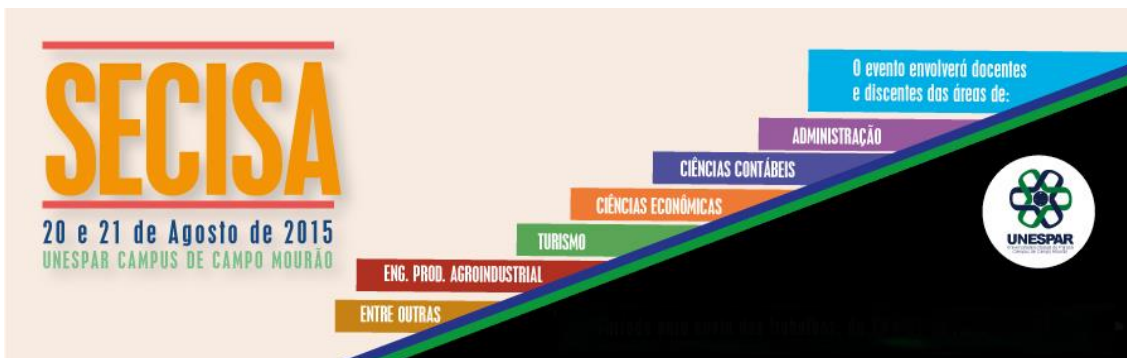
Considerando especialmente o campo da Administração Estratégica, é importante destacar que a Visão Baseada em Recursos, ou o seu acrônimo RBV (Resource-Based View), alcançou vasta aceitação acadêmica e corporativa por considerar, que em essência, a fonte de vantagem competitiva está nos recursos que a empresa possui e utiliza, e não em função de como a empresa se posiciona em relação ao ambiente externo (BARNEY, 1996).

É importante ressaltar que a teoria da RBV surgiu a partir da obra de Edith Penrose em 1959, onde a referida autora propunha uma maneira nova de interpretar o papel da empresa, considerando-a como uma organização estruturada em um conjunto de recursos. Todavia, foi a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), que esta teoria teve impulso. Tais autores afirmam em seus estudos que os recursos internos da organização caracterizam-se como uma das principais fontes de vantagem competitiva e que as diferenças individuais entre as empresas precisam ser consideradas na formulação de suas estratégias.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão, josimorigi@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Paraná – Campus de Campo Mourão, ad.unespar@gmail.com



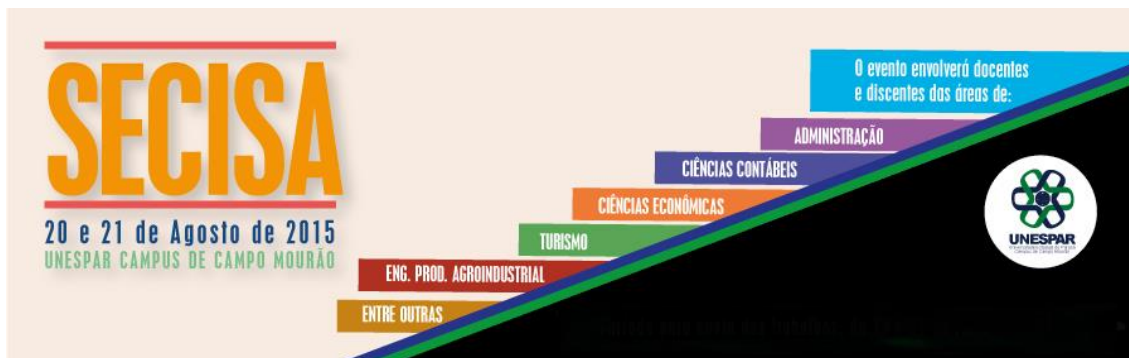
Nesse contexto, é importante destacar que para que uma determinada empresa tenha sucesso em seu ramo de atuação, é necessário que a mesma, passe a utilizar, da melhor maneira possível os recursos que dispõe e ainda busque obter cada vez mais recursos que possam ser o seu grande diferencial em comparação com seus concorrentes. Haja vista que a utilização eficiente dos recursos, conforme ressalta Penrose, faz com que a empresa consiga impulsionar ou então delimitar sua competitividade perante o mercado.

Autores como Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) trazem em seus estudos a definição dos recursos de uma firma, como sendo todos os ativos tangíveis e intangíveis tais como as máquinas, o conhecimento em tecnologia, as marcas, as habilidades pessoais empregadas, os procedimentos eficientes, entre outros.

Corroborando com o exposto, Barney (1991), enfatiza que os recursos da empresa são todos os ativos, a capacidade organizacional, o processo organizacional, a informação e o conhecimento controlado por uma empresa, que admitem criar e implementar estratégias que podem melhorar sua eficiência e sua eficácia e que sejam sustentadas por um período maior de tempo.

Barney (1996) pontua alguns recursos considerados essenciais para o alcance de vantagem competitiva. Os quais estão elencados no Quadro 1.

<b>Financeiros</b>	<b>Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilita à organização conceber e implementar estratégias.</b>
<b>Tangíveis</b>	Físicos: os quais incluem tecnologia física, localização geográfica, acesso à matéria – prima, etc.
<b>Intangíveis</b>	De capital humano: inclui treinamento, talentos, experiência, relacionamento, conhecimento, julgamento, insights, etc.  Tecnológicos: inclui propriedade tecnológica, patentes, <i>expertise</i> em sua aplicação, <i>know-how</i> , etc.  Marcas e reputação: associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento do produto.  Organizacional: referem-se aos atributos coletivos de indivíduos. Incluem a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação de sistemas, a cultura e as relações entre grupos pertencentes à firma.



Quadro 1: Recursos essenciais para a competitividade das empresas.  
Fonte: Barney (1996). Organizado pelos autores (2015).

O presente estudo objetiva analisar a administração estratégica relacionada ao uso apropriado de recursos na Cristófoli Equipamentos de Biossegurança que é uma empresa de porte médio, localizada no município de Campo Mourão-PR, que atua na produção e comercialização de equipamentos de biossegurança.

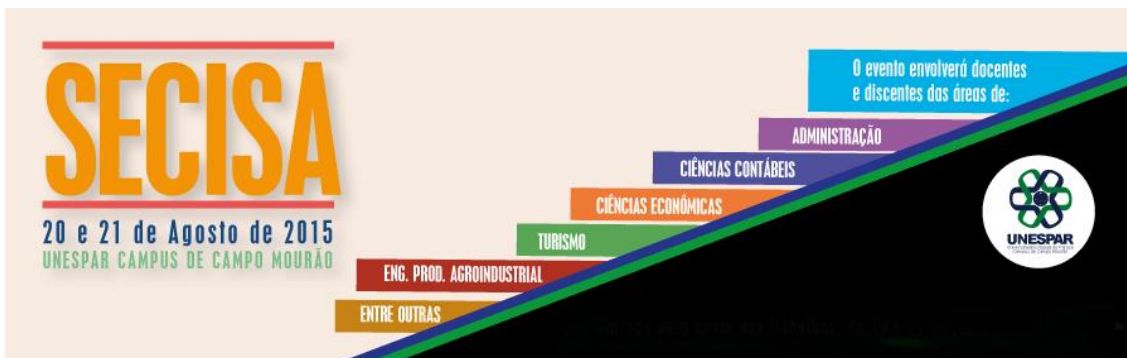
## Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos pela investigação adotaram-se os seguintes procedimentos metodológicos: a pesquisa bibliográfica em livros, jornais e artigos científicos. Também foi realizado o levantamento de dados junto à empresa escolhida para o estudo. Destarte, o presente estudo consiste na análise dos diferentes recursos que sustentam a vantagem competitiva da Cristófoli Equipamentos de Biossegurança.

## Resultados e Discussões

Vale ressaltar que as primeiras estratégias estabelecidas pelo empresário Ater Carlos Cristófoli referem-se ao aperfeiçoamento das autoclaves desenvolvidas no início da década de 1990, ou seja, nos primeiros anos de criação da empresa Cristófoli Biossegurança, pois naquele período ele possuía um conhecimento restrito sobre tais equipamentos e por conta da falta de capital, de mão de obra especializada e de fornecedores o processo produtivo ainda era pequeno e terceirizado. Além disso, seus principais clientes eram de outras cidades.

Inicialmente o empresário possuía uma lista de contatos muito restrita, e para ampliar sua comercialização ele optou por adotar um sistema de “empréstimo” das autoclaves para profissionais da área da saúde utilizá-las e testá-las durante um determinado tempo. Se ficassem satisfeitos com as autoclaves eles as compravam, caso contrário, as devolviam para Ater. Esse sistema além de aumentar as vendas também servia para o aperfeiçoamento contínuo das autoclaves, pois cada vez que uma



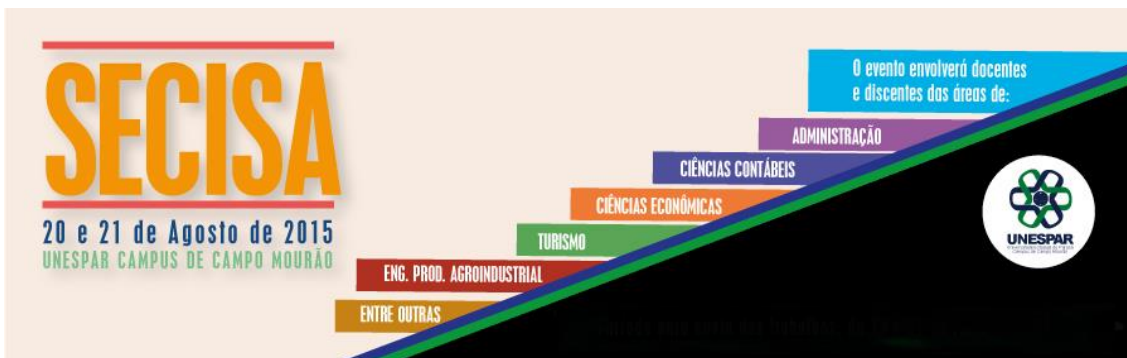
autoclave apresentava algum defeito ela era devolvida para o empresário para que ele pudesse analisar os problemas apresentados pelo produto e concertá-lo.

Uma das estratégias adotadas pelo empresário para resolver a ausência de funcionários qualificados para as atividades da organização que eram recentes na região foi a criação da Fundação Educere de Campo Mourão em 1997. Esta desempenha o papel de um centro de pesquisas e desenvolvimento biotecnológico e ainda atua como uma incubadora de empresas. Desse modo, a empresa Cristófoli passou a aperfeiçoar seus processos produtivos por meio das pesquisas desenvolvidas na Fundação e também passou a incentivar a criação de novas empresas produtoras de insumos e equipamentos médicos, odontológicos e hospitalares. Também passou a ofertar diversos cursos de capacitação de jovens e empresários para dar suporte às atividades da empresa.

Cabe salientar que a Fundação Educere foi uma das principais responsáveis pela consolidação de Campo Mourão como pólo de indústrias de equipamentos e produtos para as áreas médico-odontológica e hospitalar. Em 18 anos de atuação, mais de 15 novas empresas surgiram e foram incubadas na Educere.

Ressalta-se ainda que com o passar do tempo a Cristófoli foi conseguindo se fortalecer no mercado e com isso passou a ampliar as suas atividades, passando a ser fabricante e montadora, além de realizar comércio de equipamentos odontológicos, médicos e laboratoriais. Também passou a realizar a fabricação de artefatos plásticos e a prestação de serviços de assistência técnica.

Em 2004 a empresa instalou ferramentaria própria suprindo assim as necessidades de melhorias nos moldes e ferramentas dos produtos. No ano seguinte a Cristófoli conquista o certificado CE (Conformidade Europeia), permitindo então que a empresa comercialize seus produtos no continente europeu. Nesse mesmo período Ater despendeu forças para obter do governo do estado do Paraná o reconhecimento do Arranjo Produtivo Local da Saúde, visando o fortalecimento das empresas do segmento e a ampliação de políticas públicas voltadas para o aglomerado de empresas e a firmiação de parcerias com instituições de ensino, pesquisa, instituições municipais, etc. O reconhecimento deste APL ocorreu no ano seguinte, contribuindo para os objetivos almejados pelo empresário.



Em 2009 e 2010 a empresa conquista a Certificação de Boas Práticas de Fabricação, além das ISOs 9001, 14001 e 13485, melhorando cada vez mais a qualidade de seus produtos e serviços e dando a devida importância para a Gestão Ambiental.

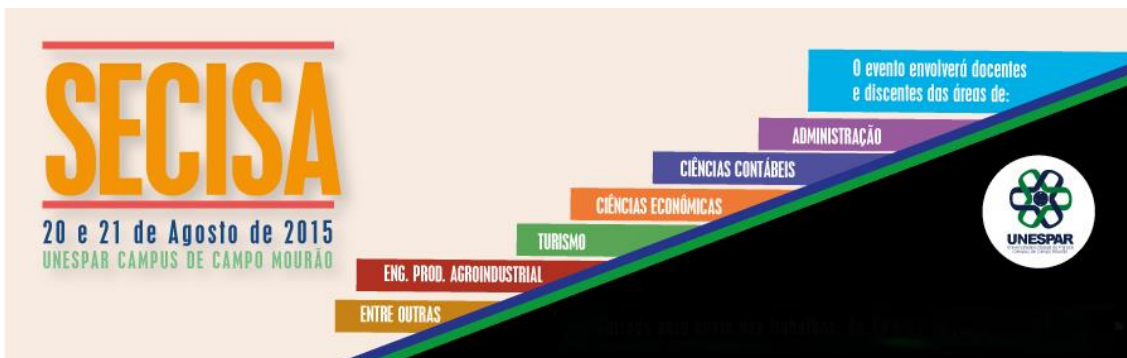
No primeiro trimestre de 2011 a empresa constitui sua primeira filial, localizada na Avenida Manoel Mendes de Camargo, 2991, Jardim Curitiba, Campo Mourão - PR, com o intuito de ter um melhor espaço para a atuação do seu setor de Central de Atendimento ao Consumidor e Assistência Técnica.

Naquele mesmo ano a empresa ampliou suas atividades para além das fronteiras brasileiras, com a abertura da filial na China. Salienta-se que o próprio Ater Cristófoli coordenou a montagem da fábrica chinesa visando qualidade para os funcionários no país. Outra estratégia adotada pela empresa para ampliar a divulgação de seus produtos é a participação em feiras e congressos especializados. Logo que a Cristófoli abriu as suas portas na China ela apresentou seus primeiros produtos fabricados na unidade daquele país na Feira Odontológica de Shanghai, uma das maiores do mundo no segmento. Salienta-se ainda que a abertura desta filial na cidade de Ningbo (Sul de Shanghai) também representa uma interessante estratégia para a empresa aumentar a sua capacidade competitiva frente a seus concorrentes chineses.

Em uma entrevista concedida à Gazeta do Povo em 2011, Ater Crisófoli destacou o motivo que o levou a abrir uma indústria na China: “nos últimos quatro anos a empresa vinha perdendo espaço no mercado externo. Fomos perdendo encomendas, país por país, por causa da desvalorização do dólar, do custo Brasil e do avanço das empresas chinesas. A única maneira de competir com os chineses seria fabricando lá”.

Nesta mesma reportagem, Ater explica que: “há quatro anos, a empresa chegou a exportar 22% da produção para 35 países. Hoje vende 6%, basicamente para o Chile e o México”. O empresário adiantou ainda que a produção da empresa situada em Campo Mourão vai bem e continuará a abastecer o mercado interno. “Mas queremos recuperar o mercado internacional perdido e ingressar na Europa e nos EUA.”

Atualmente a indústria conta com aproximadamente 150 empregados em Campo Mourão e exporta seus produtos para mais de 35 países, além de ser a indústria líder no



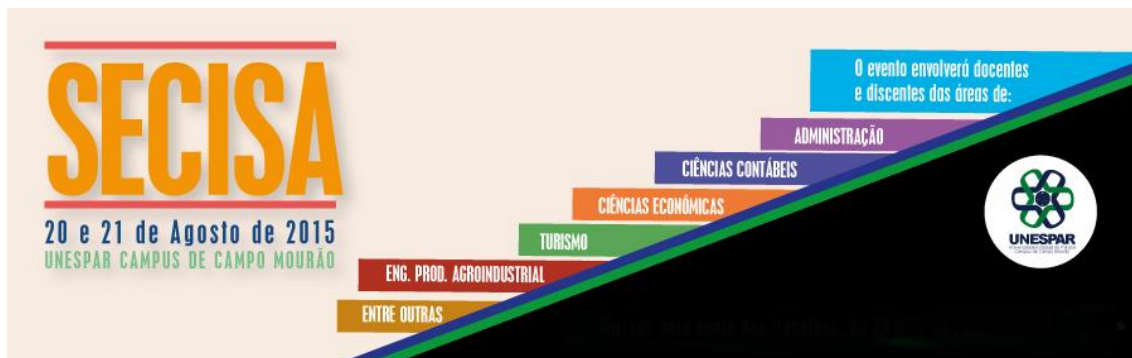
mercado de autoclaves de mesa na América Latina. Além disso, a empresa possui uma ampla rede de assistência técnica, distribuída por todo o território brasileiro.

Em entrevista concedida à Mello et al. (2012) Ater Cristófoli ressalta uma de suas estratégias principais é a capacidade de comunicação: “a minha empresa tem um bom conceito lá fora... tem muito que ver com a minha capacidade de comunicação... a estratégia eu acho que tem muito mais que ver com comunicação do que com qualquer outra coisa”.

Vale destacar que a Cristofoli desenvolve o aperfeiçoamento contínuo de seus processos produtivos e também na prestação de serviços, visando à minimização de seus custos e a maximização de seus lucros. Dentre as suas ações estratégicas de curto e médio prazo, destaca-se o ajuste do quadro de funcionários, almejando a otimização das linhas de montagem e revisão, garantindo assim um processo robusto, eficiente e de baixo custo. Com relação ao departamento financeiro, é importante destacar que as ações estão voltadas para a redução de impostos da área de importação, garantindo o maior lucro possível para os equipamentos importados. Já o setor comercial tem trabalhado com ações a curto prazo para alavancar a marca e maximizar as vendas, visando atingir o grande objetivo da empresa que é ser referência mundial em produção de equipamentos para a área da saúde.

### **Considerações Finais**

Diante do exposto pode-se concluir que a disponibilização e o uso adequado dos recursos podem gerar importantes contribuições para o desenvolvimento empresarial. Ao direcionar o estudo para a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança pôde-se perceber que esta empresa tem adotado importantes estratégias ao longo dos anos, visando se adequar as necessidades do mercado, de forma a manter sua instabilidade perante o mesmo e obter credibilidade perante seus clientes. Tais estratégias têm contribuindo significativamente para a empresa manter-se como uma das principais produtoras e exportadoras de equipamentos para a área da saúde, além de ser a indústria líder no mercado de autoclaves de mesa na América Latina.



## Referências

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_. The resource – based theory of the firm. **Organization Science**, v.7, n.5, 1996.

GAZETA DO POVO. **Fábrica na China para exportar**. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1121235>>. Acesso em: 3 out. 2014.

MELLO, Cristiane Marques de; TIBOLA, Jucelia Appio; CANOPF, Liliane; CASSANDRE, Marcio Pascoal; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Cristófoli Equipamentos de Biossegurança: a trajetória de um visionário. In: **Revista TAC- Tecnologia de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 153-165, Jul/Dez. 2012.

PENROSE, Edith Elura Tilton. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.14, n.3, p.179-191, Mar. 1993.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, Apr /June 1984.