



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Lucas Chaves de Moraes

A Relação dos Recursos Competitivos de Pequenas Empresas com suas Estratégias e Desempenho

Brasília – DF

2017

Lucas Chaves de Moraes

**A Relação dos Recursos Competitivos de Pequenas
Empresas com suas Estratégias e Desempenho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Valmir
Emil Hoffmann

Brasília – DF

2017

Moraes, Lucas Chaves de.

A Relação dos Recursos Competitivos de Pequenas Empresas com suas Estratégias e Desempenho/ Lucas Chaves de Moraes. – Brasília, 2017.

75 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, Departamento de Administração.

1. Pequenas Empresas. 2. Processo de Elaboração de Estratégias. 3. Estratégias Genéricas. 4. Desempenho. 5. Recursos Competitivos. 6. Modelo VRIO. I. Título.

Lucas Chaves de Moraes

**A Relação dos Recursos Competitivos de Pequenas
Empresas com suas Estratégias e Desempenho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Lucas Chaves de Moraes

Doutor, Valmir Emil Hoffmann
Professor-Orientador

Doutor, José Márcio Carvalho,
Professor-Examinador

Doutor, Daniel Pires Vieira
Professor-Examinador

Brasília, 4 de julho de 2017

Dedico este trabalho a minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão, a minha namorada, aos meus amigos de fora e dentro do âmbito da universidade e a todos os meus familiares que sempre me apoiaram em minha graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir que eu pudesse viver essa experiência;

Ao Departamento de Administração e a Universidade de Brasília por prestarem todo o apoio necessário a obtenção de conhecimento para a minha carreira profissional;

À AD&M Consultoria Empresarial por proporcionar a experiência de aplicar os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula de forma prática em pequenas empresas;

Ao meu orientador, Prof. Valmir Emil Hoffmann, pela dedicação no direcionamento e construção deste trabalho e pelo tempo a mim reservado.

“Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável.”

(Michael Porter)

RESUMO

As pequenas empresas possuem grande importância para a economia nacional com a geração de renda e empregos, mas sofrem com a alta taxa de mortalidade. O presente estudo possui como objetivo relacionar as estratégias das pequenas empresas com os seus recursos competitivos derivados das implicações competitivas encontradas no Modelo VRIO para auxiliar na atuação das empresas do setor de restauração. A pesquisa foi construída por meio de uma abordagem mista, já que houve o uso de dados quantitativos derivados do processo de elaboração de estratégias, estratégia das empresas e desempenho com os dados qualitativos provenientes do modelo VRIO e na sua correlação foi utilizada a análise de correspondência simples. Quanto aos resultados, o processo de elaboração de estratégias predominante foi a combinação do modo incremental/modo empreendedor/modo de planejamento oriundas do modelo teórico de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993). No caso da estratégia predominante, conforme base teórica de Porter (1986), a Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque obtiveram a maior frequência absoluta na visão das empresas participantes do estudo. Os recursos competitivos Poder de Barganha com Fornecedores, Padrão de Bom Atendimento, Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento, Conhecimento dos Produtos, Conhecimento Gerencial, Localização Geográfica, Ambiente, Variedade de Produtos do Cardápio, Setorização, Produto/Receita Própria, Padrão de Qualidade e Marca foram considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável, já o recurso Quantidade Adequada de Estacionamento foi classificado como fonte de desvantagem competitiva. O desempenho verificado pelas empresas do setor de restauração foi considerado como alto segundo a percepção da maioria dos respondentes. De maneira geral, notou-se a relação de estratégias com a maioria dos recursos competitivos estudados e suas implicações competitivas, mas sem que exista um padrão definido. O estudo contribuiu para o entendimento da visão estratégica interna das pequenas empresas, bem como sugere uma reavaliação com uma amostra maior de empresas do mesmo setor ou de outros setores.

Palavras-chave: Pequenas Empresas; Processo de Elaboração de Estratégias; Estratégias Genéricas; Desempenho; Recursos Competitivos; Modelo VRIO.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	9
1.1	Objetivo Geral.....	11
1.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	11
2	Referencial Teórico.....	13
2.1	Estratégia : Processo de Formação e Classificação no Contexto das PEM13	
2.2	Visão Baseada em Recursos (VBR) e Modelo VRIO nas PEM.....	20
3	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	26
3.1	Tipo de pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	26
3.3	População e Amostra.....	27
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.5	Procedimento de Coleta e Análise de Dados.....	30
4	Resultados e Discussão.....	32
4.1	Perfil dos respondentes.....	32
4.2	Processo de Elaboração de Estratégia nas Pequenas Empresas.....	33
4.3	Estratégia Genérica nas Pequenas Empresas.....	37
4.4	Recursos Competitivos (Modelo VRIO) nas Pequenas Empresas.....	40
4.5	Desempenho Médio Percebido das Pequenas Empresas.....	43
4.6	Correlação entre Estratégia Genérica e Recursos Competitivos.....	44
4.6.1	Recursos Financeiros.....	45
4.6.2	Recursos Humanos.....	46
4.6.3	Recursos Físicos.....	49
4.6.4	Recursos Organizacionais.....	52
4.6.5	Resultado Sintético Correlação Estratégia Genérica e Recursos Competitivos.....	54
5	Discussão, Conclusão e Recomendações.....	56
	REFERÊNCIAS.....	60
	Apêndices.....	66
	Apêndice A – Questionário Sobre Estratégias e Processo de Elaboração de Estratégias.....	66
	Apêndice B - Questionário para Pesquisa (Desempenho e Modelo VRIO).....	70

1 Introdução

A disciplina de estratégia empresarial trata da diferença de desempenho entre as empresas conforme Rumelt, Schendel e Teece (1994). O conceito de estratégia é abordado amplamente por diversos autores, não havendo consenso sobre ele. Henderson (1998) define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para Meirelles (2003), a estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo. Então, enquanto o primeiro claramente se reporta à estratégia como um processo deliberado, o segundo a descreve como algo que pode ser emergente, fazendo menção às definições presentes em Idenburg (1993).

Mas a discussão sobre estratégia envolveu casos com grandes empresas, contudo, a estratégia não se limita apenas às grandes empresas, pois Mintzberg (1973) já afirmava que as pequenas empresas também realizam um processo de formação de estratégias, o que gerou um foco maior em estudos nessa área a partir dessa época.

A gestão estratégica em pequenas empresas (PEM) possui especificidades, pois como indica Cooper (1981), as pequenas empresas podem ser muito diversas, sendo que o processo estratégico da organização dependerá do tipo e estágio no seu ciclo de vida. Para Fagundes e Gimenez (2009), as especificidades de gestão nas pequenas empresas levam à necessidade de modelos conceituais ajustados a sua realidade, o que vai ao encontro com a afirmação de Almeida (2001) em que os planos estratégicos necessitam de um grau elevado de simplificação para serem viabilizados.

Almeida (1994) afirma que as pequenas empresas apresentam dificuldades para sobreviver e se tornar competitivas, já que 80% dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e 20% são decorrentes da insuficiência de recursos.

Como mostra o estudo de Freitas e Hoffmann (2012), temas que originalmente foram aplicados para estudar estratégia em grandes empresas, também podem sê-lo nas pequenas empresas. Nesse contexto, a literatura de gestão estratégica versa sobre o processo de formação de estratégias que pode ser

dividido em modos distintos: Empreendedor, Adaptativo e de Planejamento (Mintzberg, 1973). A partir desse texto de Mintzberg (1973) e outros estudos, Idenburg (1993) percebeu que o campo da estratégia vem se amadurecendo e propôs quatro tipos distintos de processo de formação de estratégias: Planejamento Racional, Planejamento como um processo de Aprendizagem Guiada, Incrementalismo Lógico e Estratégia Emergente.

Além de saber como as estratégias são formadas, a literatura também apresenta classificações sobre a estratégia. Sobre esse aspecto, Porter (1986) nomeia três abordagens genéricas para que uma empresa possa ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, sendo denominadas liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Miles e Snow (1978) também acrescentam ao assunto pela proposição de quatro estratégias genéricas relacionadas ao padrão de comportamento das empresas sendo denominadas: estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Outro tema relacionado à estratégia é a origem da vantagem competitiva e, por corolário, da própria estratégia. Porter (1986) argumenta que ela se origina da posição que a empresa tenha no mercado de demanda e oferta. No entanto, Barney (1991) propõe que as empresas obtêm vantagens competitivas por meio da implementação de estratégias que exploram seus pontos fortes internos, dando resposta a oportunidades ambientais, além de neutralizar as ameaças externas e evitando as fraquezas internas, através do acesso ou controle do que ele chamou de recursos competitivos. Sua abordagem pode ser aplicada por meio do modelo VRIO que diz respeito a quatro questões que devem ser levantadas sobre os recursos ou capacidades para determinar o potencial competitivo da empresa sendo classificadas em Valor, Raridade, Imitabilidade e seu uso pela Organização (Barney; Hesterly, 2007).

Os recursos de uma organização são fontes de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, conforme a sua utilização, sendo denominados como recursos competitivos. Esses recursos são analisados pela Visão Baseada em Recursos proposta por Barney (1991). Nesse contexto, a organização, dentro de suas especificidades, pode participar de um processo de formação de estratégias conforme proposto por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993), além de escolher uma estratégia adequada ao seu ambiente e aos seus objetivos conforme descrito por Porter (1986) e Miles e Snow (1978). Logo, a presente pesquisa busca elucidar a

seguinte questão: **Qual é a relação entre os recursos de empresas do setor de restauração do DF, suas estratégias e seu desempenho?**

1.1 Objetivo Geral

Associar os recursos competitivos das empresas do setor de restauração do DF com as suas respectivas estratégias e o seu desempenho.

1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Determinar o processo de elaboração de estratégia das pequenas empresas;
- 2) Identificar a estratégia predominante nas pequenas empresas;
- 3) Identificar os recursos competitivos relacionados com o desempenho.
- 4) Levantar o desempenho médio por meio do desempenho percebido;

1.3 Justificativa

Uma das críticas sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) diz respeito a sua incapacidade de determinar quais são os recursos competitivos de uma empresa (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). O presente trabalho procura contribuir com a disciplina de estratégia empresarial no sentido de evidenciar quais recursos estão relacionados ao desempenho das empresas.

Além disso, a questão da diferença de desempenho entre pequenas empresas possui um amplo campo de estudo que vem em constante crescimento desde a década de 1970, com o artigo seminal de Mintzberg (1973). Ele precisa ser aprofundado pelo fato de que as pequenas empresas possuem estruturas ágeis e

com elevada capacidade de resposta às demandas devido à elevada flexibilidade organizacional (CASTELLS, 1999), o que influencia nas suas estratégias em busca de desempenho dentro de um mercado. Na conclusão de seu estudo sobre pequenas empresas do setor hoteleiro, Sara e Gimenez (2011) sugerem a investigação das associações entre características organizacionais, processos de formação de estratégia, estratégia competitiva e desempenho como forma de explicar o sucesso das empresas em diferentes mercados. Dessa forma, o presente trabalho pode contribuir de forma teórica analisando esses aspectos, de modo particular nas PEM, mas com implicações para a disciplina de estratégia de forma mais ampla, já que procura compreender as razões da diferença de desempenho (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

No ponto de vista prático, o trabalho pode contribuir com o estudo da relação entre recursos e desempenho buscando verificar a organização interna das pequenas empresas. Além disso, o trabalho pode trazer uma conclusão sobre quais recursos devem ser mais bem utilizados para que as pequenas empresas envolvidas no estudo possam potencializar ou buscar a vantagem competitiva. Outro fator importante é que as pequenas empresas do estudo estão situadas dentro do setor de restauração, que abrange restaurantes, padarias e demais transformadores de alimentos com a localidade geográfica definida no Distrito Federal. Esses fatores podem ser importantes na tentativa de buscar um padrão de atuação sobre as estratégias e utilização dos recursos pelas empresas desse setor dentro de uma localidade específica.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a revisão da literatura acerca dos temas relacionados com o problema e o objetivo do estudo, além de possibilitar um maior embasamento ao trabalho. Este capítulo está dividido em dois tópicos: (i) Estratégia: Processo de Formação e Classificação no Contexto das PEM; (ii) Visão Baseada em Recursos e Modelo VRIO nas PEM.

2.1 Estratégia : Processo de Formação e Classificação no Contexto das PEM

O conceito de estratégia empresarial é debatido por diversos autores, mas não há um consenso sobre a sua definição. Mintzberg et al. (2006) defendem o reconhecimento múltiplo de todas as definições sem a necessidade de uma única definição correta para o tema. Nesse sentido, descrevem a estratégia na forma de 5 Ps: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

O plano refere-se que a estratégia é um conjunto de diretrizes para guiar determinada situação. O pretexto está ligado a constituição de uma espécie de manobra ou truque, com intenção de obter vantagem sobre um concorrente. O padrão é uma característica do comportamento de uma organização que pode ser observado e percebido em um segmento de mercado. A posição indica o nicho em que a empresa ocupa no mercado para evitar os competidores ou superá-los. E, por fim, na perspectiva, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade representa para um indivíduo (MINTZBERG et al., 2006).

Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994) a disciplina de estratégia empresarial trata da diferença de desempenho entre as empresas, o que vai ao encontro da definição proposta por Porter (1989) na orientação de ações que objetivam a aquisição de alguma vantagem competitiva.

A estratégia não se limita apenas às grandes empresas. Mintzberg (1973) já afirmava que as pequenas empresas também realizavam um processo de formação de estratégias, o que gerou um foco maior em estudos nessa área a partir dessa

época. As pequenas empresas possuem especificidades dentro do processo de formação de estratégias em relação as grandes em empresas derivadas do contexto de sua criação. Rattner (1985) afirma que a dinâmica interna e externa de uma pequena empresa é influenciada por fatores relacionados a experiência do proprietário por meio da sua história, formação profissional e suas relações pessoais e familiares. Já Barbosa e Teixeira (2003) trazem a mesma concepção em relação a gestão da pequena empresa com foco na centralização do proprietário.

Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005) identificam as seguintes particularidades no processo de formação de estratégias em pequenas empresas: ausência de um comportamento estratégico formal e estruturado, capacidade reduzida para formular respostas estratégicas por escassez de informações sobre o ambiente e a atuação reativa frente as alterações no ambiente que está envolvido. Dentre essas especificidades, os gestores de pequenas empresas agem com base na intuição em detrimento ao desenvolvimento de planos escritos (WANG; WALKER; REDMOND, 2007), argumento que também é proposto por Miglioli (2006) em sua afirmação de que o dirigente da empresa acaba guiando-se mais pela sensibilidade do que pela técnica administrativa.

No estudo de Alves, Silva, Tavares e Dal-Soto (2013) sobre a utilização do planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa foi constatado que as principais dificuldades das empresas estudadas são a falta de conhecimento do gestor, a falta de tempo pela centralização de poder, a ausência de pessoas qualificadas e a cultura da empresa em achar que o planejamento estratégico foi desenvolvido apenas para as grandes empresas.

Seguindo o mesmo raciocínio, Tavares et al. (2010) apontam que a gestão das pequenas empresas pode ser dividida em três categorias. A primeira categoria refere-se a gestão autocrática e centralizada do proprietário sobre a direção da empresa. A segunda categoria é definida pela gestão incompleta pela escassez de recursos e a última categoria está ligada a pouca influência sobre o ambiente devido a atuação restrita nos mercados e pouco poder de barganha.

Mintzberg (1973) propõe um modelo do processo de formação de estratégias que pode servir de análise para o contexto das pequenas empresas sendo dividido em três modos distintos. No modo empreendedor, um forte líder toma ações de risco em nome da organização e a estratégia de tomada de decisões é dominada pela busca ativa de oportunidades em um ambiente de incerteza. No modo adaptativo, a

organização faz uma adaptação de suas decisões em pequenos passos desconexos dentro de um ambiente difícil e o processo de tomada de decisão é caracterizado por uma solução reativa em face dos problemas existentes. Nesse modo, não existem metas claras pelo fato da tomada de decisão refletir uma divisão de poder de membros dentro de uma coalizão. O último modo é denominado como o de planejamento, onde há uma integração de decisões e estratégias por um processo de decisão racional e planejado.

No estudo de Hoffmann et al. (2009) sobre as estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informação foi constatado que as empresas pesquisadas demonstraram hibridez entre os modos de formação de estratégias, proposto por Mintzberg (1973), e que os tipos mais relevantes foram o empreendedor e o de planejamento. Já no estudo de Cancellier (2001) sobre uma pequena empresa catarinense, os resultados indicaram que o processo de formação de estratégias é mais complexo do que os propostos pelos modelos reativo-intuitivos atribuídos normalmente às pequenas empresas.

Idenburg (1993) também faz a sua contribuição com a proposição de quatro tipos distintos do processo de formação de estratégias que pode ser aplicado às pequenas empresas. O primeiro tipo é o planejamento racional que consiste no uso de argumentos racionais e analíticos na busca do desenvolvimento e formulação de objetivos atingíveis. O segundo tipo é o planejamento como um processo de aprendizagem guiada que busca introduzir modelos mentais de realidade por um processo de adaptação contínua, onde a formulação de planos estratégicos garantiria mudanças comportamentais nos gestores. O terceiro tipo é o incrementalismo lógico que versa sobre um processo de formação de estratégias por fases, mas cada fase baseia-se na etapa anterior e possui uma estrutura lógica interna própria. O quarto tipo é a estratégia emergente que versa sobre a impossibilidade de desenvolver uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível reagindo de forma flexível, oportunista e acidental.

No estudo da utilização do planejamento estratégico como ferramenta em pequenas empresas, Tavares et al. (2013) verificaram que uma das dificuldades apontadas nas empresas pesquisadas estava relacionada à falta de tempo pela centralização de poder dos proprietários, o que vai ao encontro com o modo empreendedor por Mintzberg (1973). No mesmo estudo, Tavares et al. (2013)

verificam a dificuldade de encontrar um planejamento estratégico formal e estruturado nas pequenas empresas, o que demonstra similaridades com o processo de formação de estratégia emergente proposto por Idenburg (1993). Essa concepção pode estar ligada com a afirmação de Tiffany e Peterson (1998) em que os empresários que gerem as empresas de pequeno porte direcionam seu tempo para tarefas operacionais, o que inviabilizaria a realização de um planejamento adequado. Grande parte dessas dificuldades de uso do planejamento estratégico nas pequenas empresas está ligada à desconsideração pelas metodologias de planejamento estratégico das particularidades das pequenas empresas (ALVES; SILVA; TAVARES; DAL-SOTO, 2013).

Alves et al. (2013) corroboram com o tema em sua pesquisa sobre as estratégias construídas no mercado central de Belo Horizonte, onde observou-se a predominância do processo de formação de estratégia de forma emergente para 68% dos respondentes, o que vai de encontro com a visão Emergente proposta por Idenburg (1993) e pela visão adaptativa proposta por Mintzberg (1973). No estudo de Carnicelli (2016) há a mesma constatação que a visão emergente é utilizada pelo proprietário sobre a formulação de estratégia em uma pequena empresa médica, pelo fato de ser ancorada no aprendizado do empresário no seu espaço de atuação. O estudo de Berté et al. (2008) sobre a formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica constatou que a estratégia parece ser um esforço deliberado do empreendedor para fazer funcionar uma ideia dentro do campo de atuação técnica em que o mesmo possui conhecimento, o que vai ao encontro do modo empreendedor proposto por Mintzberg (1973), em que há a centralização das ações do proprietário sobre os rumos da empresa.

Dalla et al. (2009) fornecem bases para o estudo do processo de elaboração de estratégias das pequenas empresas em uma região produtora de sapatos de Nova Serrana (MG), onde foi constatado que para a maioria dos entrevistados há uma centralização das decisões nos proprietários e nos seus sócios, pouca formalização e a estratégia é realizada de forma emergente. Fonseca et al. (2013) também afirmam em sua pesquisa sobre os fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em pequenas empresas que pelo fato dos dirigentes das empresas estarem focados em atividades cotidianas acabam por não realizar uma reflexão estratégica e, por isso, há um prevailecimento da intuição e do comportamento reativo que leva a uma realização de ações emergentes, o que vai

ao encontro da base teórica do processo de formação de estratégias proposta por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993) e pelas características das pequenas empresas demonstradas por Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005).

Fontes e Nunes (2010) quebram o paradigma da centralização das decisões da empresa sobre o empresário e da forma intuitiva em que elas são realizadas, ao constatar em seu estudo com 70 estrategistas de pequenas empresas, a tendência da participação de outras pessoas na tomada de decisões, além da formalização de planos para a empresa. O estudo de Krakauer e Almeida (2016) traz uma concepção interessante sobre a diferença dos processos de formação de estratégia em pequenas empresas dos Estados Unidos e do Brasil. Nos Estados Unidos os dirigentes utilizam a racionalidade na construção de suas estratégias por meio do uso de informações do ambiente no processo analisando os riscos envolvidos e as questões financeiras, além de compartilhar o processo de tomada de decisão com os membros da empresa. Já na percepção das pequenas empresas brasileiras estudadas foi constatado que para a maioria dos respondentes há a utilização da intuição e experiência na formação de estratégias e compartilhamento de decisões com familiares. No caso americano, há similaridades com o processo de formação de estratégias focado no planejamento, já no caso brasileiro há predominância do modo empreendedor e emergente, todos propostos por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993).

O estudo de Santos et al. (2007) abordou a formação de estratégia em pequenas empresas no centro-oeste mineiro e foi possível verificar uma tendência sobre a utilização de processos deliberados e formais, o que contrasta com bases teóricas apresentadas em que o processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas seria focado na intuição e experiência do proprietário informalmente.

Bailey e Avery (1998) fazem a proposição de seis dimensões predominantes na formação de estratégia em empresas. A dimensão de planejamento está ligada ao fato das estratégias serem resultado de procedimentos racionais. A dimensão Incremental diz respeito ao fato da estratégia ser ajustada às mudanças no ambiente operacional. A dimensão cultural trata da influência dos aspectos culturais sobre a formação de estratégia. A dimensão política diz respeito ao desenvolvimento da estratégia com influência da negociação e barganha entre grupos. A dimensão comando está ligada a presença de um indivíduo poderoso que centraliza as

escolhas estratégicas e a dimensão da escolha forçada trata da influência das pressões externas sobre a direção estratégica da empresa.

No estudo sobre configurações na formação de estratégia de pequenos hotéis, Sara e Gimenez (2011) verificaram que as dimensões incremental, cultural e de planejamento foram as mais significativas na comparação de grupos de empresas mais novas e mais velhas, mas na segmentação das menores empresas a dimensão escolha forçada foi a mais destacada ao invés da dimensão de planejamento referindo-se à classificação proposta por Bailey e Avery (1998). Dentro do mesmo estudo, Sara e Gimenez (2011) afirmam que não há uma forma única ou correta nos processos de formação de estratégias em pequenas empresas, além de destacar que o tamanho da empresa e o tempo de existência podem influenciar na adoção de processos estratégicos diferentes.

Gimenez et al. (2008) em seu estudo sobre dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba corroboram com a exploração do tema por meio dos resultados apresentados no estudo, onde foi verificada a predominância na utilização da dimensão incremental ligada as estratégias emergentes combinada com aspectos das dimensões de planejamento e culturais. Já no estudo de Zica et al. (2016) sobre a avaliação do processo decisório estratégico na internacionalização de micro, pequenas e médias empresas foi observada a predominância da utilização de processos de formação de estratégia ligados ao planejamento, pois os proprietários tendem a fazer as suas decisões por meio de informações disponíveis e por meio de consenso.

No contexto da classificação das estratégias, Porter (1986) nomeia três abordagens genéricas para que uma empresa possa ter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A primeira abordagem é denominada como liderança no custo total e consiste na busca do menor custo possível por meio da utilização de processos que orientem a empresa no desempenho das suas atividades. A segunda abordagem é a diferenciação que diz respeito a um produto ou serviço que seja único em relação aos concorrentes da empresa. A terceira abordagem é denominada enfoque e trata da centralização do foco da empresa em grupos específicos de compradores dentro de uma localidade geográfica. Em seu estudo, Freitas e Hoffmann (2012) analisaram a estratégia genérica em pequenas empresas comerciais do litoral norte e verificou-se a predominância das estratégias de

Diferenciação e Liderança no Custo Total com pouca diferença na frequência absoluta.

Cavazza et al. (2014) por meio do estudo de estratégias de marketing em pequenas empresas de varejo no sul de Minas Gerais corrobora com a análise da utilização de estratégias genéricas, proposta por Porter (1986), já que pela informalidade dos processos as empresas estudadas buscavam diferenciar as suas estratégias em relação aos produtos oferecidos, o que vai ao encontro da estratégia genérica de diferenciação. No estudo de Melo e Leone (2015) sobre o alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos em pequenas empresas do município de Mossoró (RN) foi constatado que as empresas estudadas utilizaram predominantemente as estratégias de diferenciação e liderança custo total simultaneamente e, por isso, apresentaram vantagem em relação a sua posição estratégica.

O estudo de Silva et al. (2014) amplia o escopo de estudo das estratégias genéricas propostas por Porter (1986) ao pesquisar a vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do setor, onde foi demonstrado que a estratégia genérica predominante nas empresas estudadas foi a liderança custo total.

Outra abordagem que classifica as estratégias é a proposta por Miles e Snow (1978) sobre os quatro tipos de estratégias genéricas relacionadas ao padrão de comportamento das empresas. O primeiro tipo é a estratégia defensiva que consiste na busca da empresa em manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. O segundo tipo é a estratégia prospectora que possui como objetivo a ampliação da linha de produtos/serviços da empresa. O terceiro tipo é a estratégia analítica em que a empresa busca manter uma linha estável de produtos, além de adicionar novos produtos que foram bem-sucedidos em outras empresas. O quarto tipo é a estratégia reativa que consiste em um comportamento inconsistente com uma resposta após pressões competitivas para evitar a perda de clientes.

Gimenez et al. (1999) abordam o tipo de estratégia genérica utilizada por 107 pequenas empresas de Londrina (PR) pela classificação proposta por Miles e Snow (1978), onde houve a predominância da estratégia analítica em relação ao uso pelas empresas estudadas. No estudo de Fagundes e Gimenez (2009) sobre o ambiente, estratégia e desempenho de pequenas empresas foi utilizada a mesma abordagem

e verificou-se a presença da estratégia defensiva em ambientes menos turbulentos e a prospectora em ambientes mais turbulentos.

Em outro estudo realizado por Sara e Gimenez (2010) sobre a atitude empreendedora e a estratégia em pequenos e médios hotéis, foi constatado que as estratégias prospectoras foram utilizadas com maior predominância por hoteleiros de alta orientação empreendedora, já os que possuem atitude empreendedora menos audaciosa preferiram a utilização de estratégias mais defensivas. No estudo de Gimenez et al. (2015) houve a verificação do tipo de estratégia utilizado por 219 pequenas empresas em Londrina (PR) e a estratégia prospectora foi a mais utilizada pelas empresas, seguida da analítica, defensiva e reativa. O estudo de Macedo et al. (2014) sobre o alinhamento estratégico e o desempenho de pequenas empresas traz uma nova concepção sobre a utilização das estratégias genéricas, onde o resultado coletado demonstra que a estratégia mais utilizada pelas empresas do estudo foi a analítica.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR) e Modelo VRIO nas PEM

A visão baseada em recursos (VBR) é um modelo de desempenho ligado aos recursos disponíveis de uma empresa e pela forma que eles possam ser utilizados para construir vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2007). Esse modelo vai de acordo com a afirmação de Penrose (1959) sobre a influência dos recursos em relação ao crescimento de uma empresa e sua limitação quando são inadequados ou insuficientes. Para Kretzer e Menezes (2006), o objetivo principal da VBR está ligado a explicação da criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em relação aos recursos internos de uma empresa.

Os modelos ambientais de vantagem competitiva anteriores à VBR afirmam que as empresas pertencentes a uma indústria ou a um grupo estratégico eram idênticas em termos de recursos e também das estratégias a serem realizadas (Porter,1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980). Além disso, assumiam que a heterogeneidade de recursos poderia desenvolver uma indústria ou grupo e seria muito curta pelo fato dos recursos utilizados pelas empresas serem altamente móveis (Barney,1986; Hirshleifer, 1980).

O modelo da VBR descreve que determinadas empresas podem ser caracterizadas pela heterogeneidade dos recursos em um segmento de mercado, além de admitir que os recursos podem não estar perfeitamente móveis ocasionando uma heterogeneidade de longa duração (Barney; 1991). Wernerfelt (1984) já afirmava que a heterogeneidade entre empresas está ligada aos seus recursos como fator importante de desequilíbrio dentro de um mercado ou grupo de empresas. Dessa forma, o modelo da VBR pode ser considerado um contraponto aos modelos de análise de fontes de vantagem competitiva.

No estudo de Rumelt (1984), a questão da heterogeneidade das empresas foi abordada e, segundo o autor, mesmo que as empresas comecem homogêneas, os mecanismos de isolamento serão importantes na imposição de características diferenciadas aos recursos. Esse estudo vai ao encontro da argumentação de Kretzer e Menezes (2006) sobre o relacionamento das fontes de vantagem competitiva com os atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos por rivais.

Os recursos, dentro do modelo da VBR, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis sobre controle de uma empresa e que podem ser utilizados na criação e implementação de estratégias (Barney, 2011). Além disso, podem ser divididos em quatro categorias: Recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais (Barney; Hesterly, 2007).

A primeira categoria, denominada recursos financeiros, inclui todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam como forma de insumo para a criação e implementação de estratégias. A segunda categoria, denominada recursos físicos, inclui toda a tecnologia física utilizada em uma empresa. A terceira categoria, denominada recursos humanos, está ligada a treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e visão individual do corpo executivo de uma empresa e também de seus funcionários. A quarta categoria, denominada recursos organizacionais, está ligada a estrutura formal de uma empresa pelos seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da sua cultura e relações informais entre grupos dentro da empresa e também entre a empresa com aqueles em seu ambiente.

Ansoff (1965) definiu a vantagem competitiva como a capacidade de antecipar as tendências de mercado. Barney (1991) segue o mesmo raciocínio complementando com o fato de uma empresa possuir vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor não simultânea a potenciais

concorrentes. Já a vantagem competitiva sustentável está ligada a implementação de uma estratégia não simultânea a potenciais concorrentes por uma empresa, além de quando esses outros concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991). Nesse contexto, o modelo VRIO é uma forma de determinar o potencial competitivo de uma empresa.

O modelo VRIO diz respeito a quatro aspectos para determinar se um recurso competitivo tem a capacidade de gerar vantagem competitiva sustentável sendo denominados como valor, raridade, imitabilidade e organização (Barney; Hesterly, 2007).

A questão de valor é relacionada ao fato dos recursos permitirem que uma empresa explore as oportunidades e/ou neutralize ameaças no ambiente. Uma maneira de identificar o impacto dos recursos sobre a questão do valor é examinar o uso das receitas e os seus custos. A questão da raridade está relacionada a quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos valiosos. Já questão de imitabilidade está ligada ao fato das empresas concorrentes não conseguirem imitar perfeitamente o recurso utilizado pela empresa. E, por fim, a questão da organização envolve o fato da empresa estar organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos (Barney; Hesterly, 2007).

As empresas concorrentes podem enfrentar uma desvantagem de custo para imitar os recursos valiosos de uma empresa. A imitação pode ocorrer de duas formas: Duplicação direta ou substituição. Na primeira, as empresas imitadoras podem tentar duplicar diretamente os recursos de uma empresa que possui vantagem competitiva. No segundo caso, as empresas imitadoras podem tentar substituir outros recursos por um recurso caro (Barney; Hesterly, 2007).

A primeira razão pela qual recursos de uma empresa podem ser caros de imitar é a condição histórica. Uma empresa pode ter conseguido adquirir vantagem competitiva por meio do pioneirismo em determinado setor e também pela dependência de trajetória, onde eventos iniciais na evolução da empresa tem efeitos significativos nas etapas seguintes (Barney, 1991).

A segunda razão deve-se a ambiguidade causal, na qual as empresas imitadoras podem não entender a relação entre os recursos controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva. A terceira razão está ligada ao fato dos recursos como fonte de vantagem competitiva serem oriundos de um fenômeno

social complexo que extrapola a habilidade das empresas de gerenciar e influenciar sistematicamente (Barney, 1991).

O modelo VRIO possui as seguintes relações, conforme ilustrado no quadro abaixo, como forma de verificar o potencial competitivo dos recursos de uma empresa. Se um recurso não é valioso e não for explorado pela organização haverá possivelmente a geração de custos com consequente desvantagem competitiva. Se um recurso é valioso, mas não é raro, haverá paridade competitiva. Se um recurso é valioso e raro, mas fácil de imitar, haverá vantagem competitiva temporária. E, por fim, se um recurso é valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização haverá vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2007).

Quadro 1: Relações de Potencial Competitivo (Modelo VRIO)

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações 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, 2007, p.80

A VBR foi utilizada em alguns estudos dentro do contexto das pequenas empresas. No estudo de Hermes et al. (2016) sobre um pequeno supermercado independente foi constatado que os elementos localização, pessoal de vendas e atmosfera da loja são considerados como recursos de vantagem competitiva sustentável em relação ao *mix* de varejo por meio do modelo VRIO. Já no estudo de Gomes e Marcondes (2016) sobre o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos foi verificado que a oferta de produtos inovadores associada à personalização no atendimento aos clientes tem constituído um diferencial para as empresas

incubadas, além disso a infraestrutura e o conhecimento técnico foram os recursos tangíveis e intangíveis que têm permitido as empresas incubadas criarem valor para os clientes. A capacidade de gestão empresarial eficiente e de efetivação do networking adquiridas pelos empresários permitiram a exploração de oportunidades de mercado e redução das ameaças dos concorrentes.

Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012) realizaram uma aplicação do Modelo VRIO em um condomínio tecnológico de pequenas empresas no Paraná e constataram que os recursos de vantagem competitiva foram a infraestrutura, instalações e localização, além da aprendizagem e reputação sendo caracterizados como tangíveis e intangíveis. Gomes e Marcondes (2016) realizaram outro estudo relacionado ao desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas incubadas e fazem uma ressalva à VBR de acordo com os resultados encontrados. Segundo os autores, o resultado do estudo demonstra que as pequenas empresas demandam por ativos tangíveis e intangíveis, mas o que realmente conta é a capacidade do entendimento e atendimento diferenciado por parte da empresa das necessidades dos clientes. Dessa forma, as pequenas empresas buscam a criação de valor a partir dos clientes, diferentemente do que defende a abordagem da VBR, que a criação do valor econômico é o objeto de estratégia da empresa.

No estudo de Fonseca e Cunha (2015) sobre o desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos em três pequenas empresas de tecnologia foi utilizado o modelo VRIO, onde constatou-se que a aprendizagem e a reputação são fontes de vantagem competitiva sustentável, bem como a expertise no negócio é considerada como fonte de vantagem competitiva temporária e a comunicação, proximidade com o cliente, máquinas e equipamentos e mão de obra qualificada são fontes de paridade competitiva.

Hoffmann et al. (2016) corroboram para o tema ao pesquisarem sobre os recursos estratégicos que geram vantagem competitiva sustentável em *food trucks* por meio do modelo VRIO e o resultado encontrado foi a utilização dos seguintes recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável: Modelo do *truck*, matéria-prima exclusiva, geração de energia, equipamentos, *network*, conhecimento técnico dos funcionários, bom atendimento, receita própria, reputação da empresa e investimentos. Cabe ressaltar que o recurso competitivo de treinamento foi considerado como fonte de desvantagem competitiva, além da qualidade dos

produtos ser considerada como fonte de paridade competitiva e os investimentos serem considerados fonte de vantagem competitiva temporária. No estudo de Hayashi, Baraniuk e Bulgacov (2006) sobre as mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias houve a utilização do modelo VRIO na análise dos recursos competitivos de três empresas, onde foi demonstrado que a arquitetura estratégica é fonte de vantagem competitiva sustentável e a reputação é fonte de vantagem competitiva temporária e sustentável segundo a opinião dos respondentes.

Hexsel e Lagreca (2007) complementam o estudo da Visão Baseada em Recursos com a pesquisa sobre a construção e sustentação da vantagem competitiva em pequenas e médias empresas por meio do caso Baldo. Os resultados encontrados apontam que a imagem da marca, o sistema de distribuição e o volume dos estoques intermediários foram considerados como fontes de vantagem competitiva.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados como guia das técnicas de pesquisa e análise dos dados coletados no trabalho. Segundo Yin (2010) deve-se buscar o melhor arranjo entre método, objetivo e as condições de pesquisa e que não há um método melhor ou pior que outro.

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa é de cunho descritivo, pois procura entender determinado fenômeno por meio da relação entre variáveis dos objetos estudados. Vergara (2000) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de uma população e estabelece correlações entre suas variáveis.

A presente pesquisa é caracterizada por uma abordagem mista. Visto que os dados coletados possuem natureza quantitativa, mas trata-se de um assunto com cunho qualitativo. Creswell (2007) afirma que a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que associa as formas qualitativa e quantitativa. Para Johnson et al. (2007), a definição da abordagem mista é caracterizada pelo o tipo de pesquisa em que é utilizada a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas com o propósito de aprofundar determinado conhecimento.

Os dados foram obtidos por meio de questionários semiestruturados e são caracterizados como secundários por terem sido coletados por alunos da matéria de Estratégia Empresarial ministrada pelo Professor Valmir Emil Hoffmann do Departamento de Administração, mas foram analisados sob nova ótica para atingir os objetivos da pesquisa. Segundo Mattar (2005) os dados secundários são aqueles que já foram coletados, analisados e estão disponíveis para consulta.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O presente estudo foi realizado em pequenas empresas do setor de restauração, que abrange restaurantes, padarias e demais transformadores de

alimentos com a localidade geográfica definida no Distrito Federal. Segundo a pesquisa da ABRASEL-DF (Associação de Bares e Restaurantes do Distrito Federal) o número de estabelecimentos gastronômicos em Brasília é composto por 14 mil bares e restaurantes.

3.3 População e Amostra

A amostra do estudo foi de 57 questionários derivados de 34 pequenas empresas do setor de restauração que abrange restaurantes, padarias e demais transformadores de alimentos com a localidade geográfica definida no Distrito Federal. Para chegar a esse número foi realizada uma contagem na qual partiu de um total de 137 questionários respondidos de 47 empresas. Após a contagem categórica, foram retirados os questionários incompletos que não apresentavam todos os tópicos pretendidos conjuntamente respondidos para o estudo, são eles: o processo de elaboração de estratégias, estratégias genéricas, desempenho e recursos competitivos (Modelo VRIO).

Segundo a estimativa construída pela ABRASEL-DF sobre o número de empreendimentos gastronômicos em Brasília no ano de 2014 pode-se considerar como a população total 14 mil empresas. O presente estudo captou a visão de 34 pequenas empresas desse setor, o que configura aproximadamente 0,24% do total de empresas. Dessa forma, no intuito de verificar a validade da amostra adotou-se um erro amostral de 5% com nível de confiança em 95%. Como resultado foi encontrado que a amostra necessária seria de 374 empresas, o que evidencia o baixo número de empresas que o presente estudo conseguiu captar após a contagem final.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi realizada com o uso de dois questionários elaborados sobre os seguintes temas: Recursos Competitivos (Modelo VRIO), Estratégias e Processo de Formação de Estratégias.

O questionário de Recursos Competitivos foi construído por Hoffmann (2003) e adaptado por Fernandes e Soares (2013), e sua aplicação foi realizada com gestores de cada pequena empresa pesquisada do setor de restauração. Sua fundamentação está ligada ao modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007), que consiste na verificação do potencial dos recursos de uma empresa como forma de obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O questionário possui 11 questões que estão divididas da seguinte forma: Questão 1 (Dados do Respondente), Questão 2 (Dados da Empresa), Questões 3 a 11 (Dados sobre o desempenho da empresa). O desempenho da empresa é medido conforme o desempenho percebido pelo respondente. O modelo VRIO é apresentado na questão 11 conforme a classificação dos recursos competitivos em financeiros, humanos, físicos e organizacionais, além da classificação conforme os critérios apresentados por Barney e Hesterly (2007) em relação ao valor, raridade, imitabilidade e organização com medição em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa nenhuma importância e 5 representa máxima importância (Apêndice B).

Quadro 2: Questionário da Pesquisa

Construto	Questões	Opções de Resposta
Desempenho Atual da Empresa (Q.03)	Bem-Sucedido em Satisfazer o Consumidor	Escala 1 a 7
	Bem-Sucedido na Construção de Reputação Positiva	Escala 1 a 7
	Bem-Sucedido na Geração de Lucro o Ano Todo	Escala 1 a 7
	Bem-Sucedido em Gerar Lucros em Tempos de Crise por Baixa Demanda	Escala 1 a 7
	Resposta Eficaz para as Mudanças no Mercado	Escala 1 a 7
Desempenho Geral Organizacional (Q.10)	Indique o Desempenho de sua Empresa, considerando que 4 é um desempenho médio no setor de restaurantes	Escala 1 a 7
Recursos Financeiros - Modelo VRIO (Q.11)	Poder de Barganha com Fornecedores	Escala 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância, 5 - Máxima Importância)
Recursos Humanos - Modelo VRIO (Q.11)	Padrão de Bom Atendimento, Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento, Conhecimento dos Produtos, Conhecimento Gerencial	Escala 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância, 5 - Máxima Importância)
Recursos Físicos - Modelo VRIO (Q.11)	Localização Geográfica, Ambiente, Quantidade Adequada de Estacionamento, Variedade de Produtos do Cardápio, Setorização	Escala 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância, 5 - Máxima Importância)
Recursos Organizacionais - Modelo VRIO (Q.11)	Produto/Receita Própria, Padrão de Qualidade, Marca	Escala 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância, 5 - Máxima Importância)

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2003), Fernandes e Soares (2013)

O questionário de Estratégias e Processo de Formação de Estratégias foi construído com base nos estudos de Hoffmann (2003), Hoffmann (2005) e Procopiak Filho (2005). Sua fundamentação está ligada ao modelo de estratégias genéricas, proposto por Porter (1986), e também pelos modelos de formação de estratégias propostos por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993). A sua aplicação foi realizada com pessoas ligadas a cada instituição pesquisada. O questionário possui 22 questões que estão divididas da seguinte forma: Perfil do Entrevistado (Questões 4, 4.1 e 5), Características da Organização (Questões 2, 3, 6 e 7), Stakeholders (Questões 8, 9, 11 e 22) e Estratégias Genéricas e Processo de Elaboração de Estratégias (Questões 10 a 21). Nas questões de 10 a 21, há uma organização das alternativas em “a”, “b”, “c”, “d” e “e”, onde cada uma delas representa alguns tipos de estratégias genéricas (Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque) ou de elaboração de estratégias (Incremental, Empreendedor e Planejamento-Racional). As questões 8, 9, 11, 14 e 22 não foram utilizadas no presente estudo pelo fato de se tratarem de assunto fora do escopo a ser pesquisado (Apêndice A).

Quadro 3: Questionário da Pesquisa

Construto		Alternativas de Respostas	Questões
Estratégia Genérica	Liderança Custo Total (LCT)	10 (A), 12 (B), 13 (A), 15(A), 16(G)	10 - Quais motivações levam o seu cliente a escolher a sua empresa?
	Diferenciação (DIF)	10 (B), 12 (A), 13 (B), 15(B), 16(A)	12 - Considerando a maneira como a empresa atua no seu mercado, você diria que?
	Enfoque (ENF)	10 (D), 12 (D), 13 (C), 15(X), 16(B)	13 - Falando de produtos e mercados, você diria que sua empresa procura?
	Outros	10 (C, F), 12 (C), 13 (E), 15(D,E), 16(D)	15 - Na maior parte de suas compras para seu comércio, o que a sua empresa pretende encontrar nos produtos e/ou serviços de seus fornecedores? 16 - Qual a característica que sua empresa considera ser a mais importante em relação ao mercado em que atua?
Processo de Elaboração de Estratégia	Modo Incremental (INC)	17 (A), 18 (A), 19 (B), 20 (B), 21 (B)	17 - Toda a decisão implica no risco de dar certo ou não. Considerando esses riscos, você diria que na sua empresa?
	Modo de Planejamento (PE)	17 (B), 18 (B), 19 (C), 20 (C), 21 (C)	18 - Com relação aos concorrentes, você diria que?
	Modo Empreendedor (EMP)	17 (C), 18 (C), 19 (A), 20 (A), 21 (A)	19 - Com relação à maneira como a empresa toma suas decisões, em termos de pessoas envolvidas, você diria que? 20 - Se fosse para caracterizar a empresa, você diria que ela?
	Outros	17 (D), 18 (D), 19 (D), 20 (D), 21 (D)	21 - Em termos do objetivo das ações das empresas, você diria que?

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2003), Hoffmann (2005) e Procopiak-Filho (2005)

3.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

O procedimento de coleta foi realizado por meio de visitas presenciais para a entrega e resposta dos questionários sem a necessidade de interação entre o pesquisador e o respondente, já que os questionários foram estruturados para serem autoaplicáveis com regras estabelecidas em seus respectivos enunciados. Cada um dos questionários possuía tempo de resposta entre 10 a 20 minutos e foram aplicados nas pequenas empresas nos anos de 2014 e 2016.

A primeira etapa da análise de dados foi realizada por meio da criação de um banco de dados oriundo de todos os questionários coletados e pela estatística descritiva, onde foram determinados os resultados do questionário de estratégia para verificar qual o tipo de estratégia genérica e processo de elaboração de estratégia que foram predominantemente utilizados pelas empresas, além de obter a percepção de desempenho médio das empresas na visão dos respondentes. Cabe ressaltar que para trazer os resultados por empresa, visto que algumas empresas obtiveram mais de um respondente, houve a necessidade de comparar os questionários respondidos por mais de um membro por empresa e, assim, levando em consideração a frequência absoluta das respostas de todos os membros da mesma empresa, foi criado um novo conjunto de variáveis com o intuito de agrupar duas ou mais respostas em uma mesma variável e manter também as variáveis originais que obtiveram frequência na visão das empresas de uma forma isolada e que refletiam a atuação das empresas em relação ao processo de elaboração de estratégias e a estratégia predominante.

Essa mesma postura foi adotada quanto a utilização do Modelo VRIO, visto que foi necessário medir a maior frequência de respostas de membros de uma mesma empresa para que fossem respondidas as análises qualitativas. No modelo VRIO foi considerado que em uma escala de 1 a 5, acima de 2,5 teria como resposta a opção “Sim” e abaixo de 2,5 a resposta seria “Não”. Essa análise de estatística descritiva foi realizada no intuito de atingir aos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4 do presente estudo. Os dados foram agrupados por meio do software Microsoft Excel.

A segunda etapa da análise de dados foi a utilização da tabela de contingência no intuito de organizar os dados de frequência referentes as estratégias genéricas e os recursos competitivos utilizados pelas empresas como forma de obter vantagem

competitiva sendo observados no modelo VRIO. A tabela foi organizada com o conjunto de estratégias genéricas obtidas pela visão de cada uma das empresas, ou seja, a combinação de duas ou mais estratégias genéricas que refletiram a maioria dos respondentes, mas considerando também as estratégias genéricas na forma original sem combinações que obtiveram frequências de resposta com cada um dos recursos competitivos aplicados no Modelo VRIO combinados com suas implicações competitivas. A tabela de contingência foi construída pela utilização do *software* Microsoft Excel.

A terceira etapa da análise de dados foi a Análise de Correspondência Simples, onde os dados coletados sobre as estratégias genéricas das empresas pesquisadas foram correlacionados com os recursos competitivos, combinados com as suas implicações competitivas que compõem o modelo VRIO. Para isso foi utilizado o *software* estatístico R Project. A Análise de Correspondência transforma um conjunto original de variáveis em um novo conjunto de acordo com as combinações realizadas, além de permitir a identificação das medidas responsáveis pela variação dos resultados (Hoffmann et al., 2015). Para Benzecri (1973) a Análise de Correspondência procura encontrar relações recíprocas entre variáveis. Essa técnica busca mostrar geometricamente as variáveis em um espaço de baixa dimensão, onde uma proximidade no espaço indica a associação entre linhas e colunas (GREENACRE, 2010). Segundo Favero et al. (2009), a Análise de Correspondência é classificada como simples quando é aplicada para duas variáveis. Dessa forma, a Análise de Correspondência Simples foi utilizada no intuito de atingir o objetivo geral do estudo.

4 Resultados e Discussão

O presente capítulo promoverá a apresentação dos dados encontrados na pesquisa de campo, bem como analisará os dados como forma de construir uma ligação com o referencial teórico apresentado. Essa parte será dividida pelos temas que foram base dos objetivos específicos em que o trabalho foi consolidado, são eles: Processo de Elaboração de Estratégia, Estratégia Genérica, Recursos Competitivos (Modelo VRIO) e Desempenho Médio percebido das empresas. Após, a demonstração desses resultados será apresentada a correlação entre as estratégias genéricas e os recursos competitivos contidos no Modelo VRIO aplicado nas pequenas empresas.

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil de respondentes do presente estudo foi caracterizado por uma taxa de 68,42% de homens, 17,54% de mulheres e 14,04% de pessoas que optaram por não identificar o sexo. Além disso, a média de idade dos respondentes foi de 35 anos, bem como o nível de escolaridade predominante foi o ensino médio com 61% dos respondentes.

Quanto ao cargo na empresa, a maioria dos respondentes foi classificada como dirigente-proprietário (42,11%), seguida de gerentes (36,84%), funcionários (17,54%) e supervisores (3,51%). Esse dado é muito importante, pois demonstra que a maioria dos respondentes possui total conhecimento sobre o funcionamento da empresa, visto que possuem cargos de direção/gerência.

Em relação ao tipo de gestão das empresas pesquisadas, houve a predominância da gestão familiar com 40,35% dos respondentes, seguida da gestão profissional (33,33%), gestão mista (22,81%) e 3,51% dos respondentes optaram por não revelar o tipo de gestão. Outro fato interessante foi que apenas uma das 34 empresas do estudo possui menos de 5 anos de funcionamento, o que destoa

quanto a alta taxa de mortalidade de pequenas empresas e também pode ser visto como um fato de que as empresas já possuem certa estruturação.

Quanto à localização das empresas, as regiões administrativas da Asa Norte e Asa Sul foram predominantes em relação ao número de empresas estudadas, a primeira com 11 empresas e a segunda região com 10 empresas. Posteriormente vem as regiões administrativas do SIA e Lago Sul com 3 empresas cada uma, sendo seguidas do Sudoeste e Cruzeiro com 2 empresas em cada localidade, além das regiões administrativas de Taguatinga e Jardim Botânico com uma empresa, respectivamente. Uma das empresas optou por não informar a sua localidade. Apesar da predominância de empresas em dois bairros centrais de Brasília, o estudo contempla outras regiões da cidade com maior ou menor poder aquisitivo, o que cria uma amostra heterogênea.

4.2 Processo de Elaboração de Estratégia nas Pequenas Empresas

Os processos de elaboração de estratégia estão ligados ao objetivo específico número 1 do presente trabalho que se refere a determinação do processo de elaboração de estratégia predominantemente utilizado pelas pequenas empresas do estudo. Para fazer a análise proposta, foi utilizada a frequência absoluta das respostas verificadas nas questões 17, 18, 19, 20, 21 divididas pelas alternativas ligadas ao modo empreendedor e modo de planejamento propostos por Mintzberg (1973), além do modo incremental proposto por Idenburg (1991) que possui semelhanças com o modo adaptativo de Mintzberg (1973), e uma alternativa destinada a outra resposta, caso nenhuma das alternativas anteriores contemplassem a visão do respondente. Foi obtido o número de 57 respondentes divididos em 34 empresas.

A questão 17 busca determinar o processo de elaboração de estratégia quanto a ação dos gestores/funcionários da empresa aos riscos enfrentados na tomada de decisão. Segundo os respondentes, houve um equilíbrio entre os três modos do processo de elaboração de estratégia sendo predominante o modo empreendedor (35% dos Respondentes).

A questão 18 está relacionada aos concorrentes da empresa. Os resultados demonstram que o modo incremental foi o mais utilizado na elaboração de estratégias (40% dos Respondentes).

A questão 19 está relacionada a maneira que a empresa toma as suas decisões, em termos de pessoas envolvidas. O modo empreendedor foi predominante nesse tipo de situação com 42% dos respondentes.

A questão 20 procura caracterizar a empresa quanto as suas ações em relação ao processo de elaboração de estratégia. O modo de planejamento foi o mais citado entre os respondentes com 53% das respostas.

A questão 21 busca entender o objetivo das ações da empresa quanto ao processo de elaboração de estratégias. O modo incremental foi o mais citado pelos respondentes com 47%.

Como forma de agrupar os resultados, foi realizada a frequência absoluta envolvendo todas as questões para definir a predominância de um tipo de processo de elaboração de estratégia. O resultado encontrado foi um equilíbrio entre o modo incremental e o modo empreendedor, sendo predominante o primeiro com 36,8% dos respondentes, já o segundo obteve 33,3% das respostas dos entrevistados.

Tabela 1 : Frequência dos Processos de Elaboração de Estratégia da Amostra

Processo de Elaboração de Estratégia	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	Frequência Absoluta(%)
Modo Incremental	33,30%	40,40%	29,80%	33,30%	47,40%	36,80%
Modo de Planejamento	31,60%	22,80%	24,60%	52,60%	12,30%	28,80%
Modo Empreendedor	35,10%	35,10%	42,10%	14,00%	40,40%	33,30%
Outros	0,00%	1,80%	3,50%	0,00%	0,00%	1,10%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Os resultados demonstrados levaram em consideração a perspectiva de todos os entrevistados, não distinguindo mais de um respondente por empresa. Dessa forma, foi realizada uma nova frequência absoluta com o intuito de englobar uma resposta única por empresa sobre o processo de elaboração de estratégias através da análise de respostas de empresas que obtiveram mais de um entrevistado, ou seja, a nova amostra leva em consideração 34 respostas. Cabe ressaltar, que os resultados encontrados por empresa levaram em consideração a

combinação de dois processos de elaboração de estratégia, além de uma única opção que engloba os três processos conjuntamente. O resultado dessa nova frequência demonstrou que o modo incremental, modo empreendedor e modo de planejamento foram os mais utilizados pelas empresas de forma conjunta com 38,20%, mas cabe ressaltar que a combinação do Modo Incremental/Modo Empreendedor obteve 29,40%, o que reforça o resultado encontrado na análise de todos os entrevistados.

Tabela 2 : Frequência dos Processos de Elaboração de Estratégia (Visão por Empresa)

Processo de Elaboração de Estratégias	Frequência Absoluta
Modo Incremental/Modo de Planejamento	14,70%
Modo Incremental/Modo Empreendedor	29,40%
Modo Empreendedor/Modo de Planejamento	17,60%
Modo Incremental/Modo Empreendedor/Modo de Planejamento	38,20%
Total	100%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

A perspectiva apresentada pelos resultados, tanto na visão pelo total de entrevistados quanto pela visão por empresa, demonstra similaridades com estudos realizados com o mesmo tema.

No estudo de Hoffmann et al. (2009) sobre as estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informação foi constatado que as empresas pesquisadas demonstraram hibridez entre os modos de elaboração de estratégias, porém no mesmo estudo os modos mais relevantes foram o empreendedor e o de planejamento. Os resultados da amostra verificaram que há também uma hibridez entre os modos do processo de elaboração de estratégias, mas aponta o modo incremental e empreendedor como os mais significativos na opinião dos respondentes. Mintzberg (1973) já afirmava que mais de uma combinação de processos de elaboração de estratégia seria possível e adotou como nomenclatura o termo de híbrido para esse tipo de situação.

Na visão apresentada pelo estudo do processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas industriais feito por Cancellier (2001), o modo reativo-intuitivo foi o mais verificado entre os respondentes, ou seja, resultado apresentado na presente amostra possui similaridade com o apresentado por Cancellier (2001), pelo fato do modo empreendedor e incremental, que obtiveram as maiores frequências na visão de todos entrevistados e de forma conjunta na visão por empresa, guarda semelhanças ao modo reativo-intuitivo.

O estudo de Berté et. al (2008) sobre o processo de formação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica concluiu que o modo empreendedor é predominante nas empresas estudadas e, por isso, possui similaridades com o resultado apresentado pelo presente estudo, visto que o modo empreendedor obteve a segunda maior frequência na visão geral da amostra e foi o segundo em frequência na combinação com o modo incremental na visão por empresa. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Dalla et. al (2009) sobre o processo de formação de estratégias das pequenas empresas em uma região produtora de sapatos, pois houve uma mescla entre o modo incremental/empreendedor na concepção dos entrevistados, o que reforça o resultado encontrado pela visão da empresa no presente estudo.

O estudo de Fontes e Nunes (2010) com 70 estrategistas de pequenas empresas demonstrou que o modo de planejamento seria o mais utilizado pelos gestores, o que é parcialmente contraditório com o resultado encontrado pelo presente estudo na visão geral. Porém, há de ressaltar que o modo de planejamento obteve a terceira maior frequência absoluta na visão geral da amostra e com pouca diferença para a segunda maior frequência, que foi caracterizada pelo modo empreendedor. O estudo de Krakauer e Almeida (2016) sobre pequenas empresas nos Estados Unidos e no Brasil confirma que o planejamento é mais utilizado pelas empresas americanas e o modo empreendedor é o mais utilizado nas empresas brasileiras.

Por fim, todos esses estudos indicam que há hibridez no processo de formação de estratégias de pequenas empresas, o que é demonstrado no resultado encontrado na visão por empresa, onde a combinação dos modos incremental/empreendedor/planejamento foi predominante em relação a maioria das empresas respondentes.

4.3 Estratégia Genérica nas Pequenas Empresas

A determinação da estratégia genérica das pequenas empresas estudadas está ligada ao objetivo específico 2 do trabalho apresentado. As questões 10, 12, 13, 15 e 16 estão ligadas a determinação de uma estratégia genérica predominante por parte dos entrevistados, cabe ressaltar que a base teórica para a construção dessas questões foi oriunda dos estudos de Porter (1986), onde as estratégias das empresas são classificadas em três estratégias genéricas: a diferenciação, o enfoque e liderança de custo total. Além dessas três alternativas expressas nas questões, há uma alternativa destinada a outra resposta que não se encaixa com nenhum dos conceitos de estratégia genérica apresentados para a formulação das perguntas. O número de questionários respondidos foi de 57 derivado de 34 empresas.

A questão 10 aborda as motivações que levam o cliente a escolher a empresa. Os resultados apresentados demonstram que a estratégia genérica predominante foi a diferenciação com 40,4% dos respondentes.

A questão 12 busca entender a maneira como a empresa atua no seu mercado e a estratégia genérica predominantemente usada foi a diferenciação com 35,1% dos respondentes.

A questão 13 aborda a forma como a estratégia genérica é utilizada em relação aos produtos e mercados e o resultado predominante foi a diferenciação na avaliação de 47,4% dos respondentes.

A questão 15 trata do que a empresa pretende encontrar nos produtos e/ou serviços de seus fornecedores e a estratégia genérica predominante foi a diferenciação com 70,2 % dos respondentes.

A questão 16 busca entender a característica que a empresa considera ser a mais importante em relação ao mercado que atua e a estratégia genérica predominante foi a diferenciação com 38,8 % dos respondentes.

Após a realização de uma frequência absoluta sobre os dados de todas as questões, constatou-se que a estratégia genérica predominante para a maioria dos respondentes foi a diferenciação com 46,3%.

Tabela 3: Frequência de Estratégia Genérica da amostra

Estratégia Genérica	Questão 10	Questão 12	Questão 13	Questão 15	Questão 16	Frequência Absoluta(%)
Liderança Custo Total	10,50%	24,60%	17,50%	12,30%	15,80%	16,10%
Diferenciação	40,40%	35,10%	47,40%	70,20%	38,60%	46,30%
Enfoque	14,00%	22,80%	14,00%	0,00%	31,60%	16,50%
Outros	35,10%	17,50%	21,10%	17,50%	14,00%	21,10%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Visto que existem questionários respondidos com mais de um funcionário por empresa, foi englobada uma visão por empresa da predominância de estratégia genérica com a comparação das frequências de respostas de funcionários de uma mesma empresa. Dessa forma, nessa nova comparação cada empresa contará apenas com um questionário.

O resultado demonstra que para a maioria das empresas da amostra a estratégia genérica predominante foi a combinação entre Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque com 23,53 % das empresas respondentes. Em relação ao valor encontrado na análise pelo total geral de entrevistados, há uma semelhança quanto a predominância da diferenciação, porém há uma combinação com o enfoque e liderança custo total que possuem a terceira e quarta maior frequência absoluta na visão geral praticamente com o mesmo valor. É importante frisar que a segunda maior frequência absoluta na visão da empresa foi a hibridez caracterizada pelas combinações de estratégias genéricas de Porter (1986) com a alternativa “Outros” e a diferenciação isolada obteve a terceira maior frequência absoluta.

Tabela 4 : Frequência de Estratégia Genérica (Visão por Empresa)

Estratégia Genérica	Frequência Absoluta
Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque	23,53%
Hibrido	20,59%
Diferenciação	20,59%
Enfoque/Diferenciação	17,65%
Liderança Custo Total/Diferenciação	8,82%
Liderança Custo Total	5,88%
Enfoque	2,94%
Liderança Custo Total/Enfoque	0,00%
Total	100,00%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

No estudo de Freitas e Hoffmann (2012), que analisou a estratégia genérica em pequenas empresas comerciais do litoral norte, foi constatado a predominância das estratégias de Diferenciação e Liderança no Custo Total com pouca diferença na frequência absoluta. A amostra analisada pelo presente trabalho, na visão geral, possui alguma similaridade quanto ao resultado encontrado por Freitas e Hoffmann (2012) se não se levar em consideração a alternativa “outros”, já que a diferenciação obteve a maior frequência absoluta e o enfoque e a liderança custo total praticamente ficaram empatados em porcentagem no total da amostra. Porém, na visão da empresa há uma grande mudança na frequência absoluta em relação ao enfoque e liderança custo total, onde a primeira possui a quarta maior porcentagem quando agrupada com a diferenciação e a sétima frequência de forma isolada e a segunda possui a quinta maior porcentagem considerando a agrupação com a diferenciação e a sexta de forma isolada.

O estudo de Cavazza et. al (2014) sobre estratégias de marketing em pequenas empresas de varejo no sul de Minas Gerais obteve como resultado a predominância da utilização da estratégia de diferenciação, o que vai ao encontro do resultado encontrado pelo presente estudo na visão da amostra geral. Já no estudo de Melo e Leone (2015), sobre o alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos em pequenas empresas de Mossoró (RN), foi constatado que as empresas utilizaram a estratégia de diferenciação e liderança custo total simultaneamente, o que difere em relação a visão da empresa do presente estudo que apresentou a combinação de diferenciação/liderança custo total como a quinta mais predominante entre os entrevistados com 8,82%.

O estudo de Silva et. al (2014) apresenta uma outra visão sobre a utilização das estratégias genéricas, visto que a liderança custo total obteve a maior predominância entre os respondentes, o que difere do resultado encontrado pelo presente estudo, já que a diferenciação obteve a maior predominância segundo a avaliação dos entrevistados na visão geral.

Por fim, os estudos demonstram que a estratégia de diferenciação está presente na maioria dos resultados encontrados pelas pesquisas, o que comprova a predominância da diferenciação no presente estudo segundo a maioria dos entrevistados e na visão da empresa com a terceira maior frequência absoluta.

4.4 Recursos Competitivos (Modelo VRIO) nas Pequenas Empresas

Os recursos competitivos das pequenas empresas foram classificados em quatro categorias: Recursos Financeiros, Humanos, Físicos e Organizacionais de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR) apresentada por Barney (1991). Para fazer mensuração da vantagem competitiva gerada por esses recursos foi utilizado o Modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2007) em uma escala de 1 a 5 em grau de importância sobre cada um dos recursos citados. Cabe ressaltar que, apesar do uso de dados quantitativos, o tema é de âmbito qualitativo e, por isso, para a resposta de cada um dos questionamentos do Modelo VRIO foi considerado como resposta positiva valores acima de 2,5 e como resposta negativa valores abaixo de 2,5.

O recurso classificado como financeiro foi o Poder de Barganha com Fornecedores (Comprar Barato e Produto de Qualidade) sendo considerado como fonte de vantagem competitiva sustentável com 52,9% dos respondentes.

Os recursos classificados como humanos foram o Padrão de Bom Atendimento, Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento, Conhecimento dos Produtos e o Conhecimento Gerencial. Todos os recursos humanos citados foram considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que são valiosos, raros, custosos de imitar e utilizados pelas empresas.

Os recursos classificados como físicos foram a Localização Geográfica, Ambiente (Arquitetura, Layout etc.), Quantidade Adequada de Estacionamento, Variedade de Produtos do Cardápio e Setorização (Proximidade com Restaurantes do mesmo segmento). A Localização Geográfica, Ambiente, Variedade de Produtos do Cardápio e a Setorização foram considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável pela maioria das empresas respondentes. Porém, a Quantidade Adequada de Estacionamento foi classificada como fonte de desvantagem competitiva pelo fato de não ser um recurso valioso e não ser muito explorado pelas empresas estudadas.

Os recursos classificados como organizacionais foram o Produto/Receita Própria, Padrão de Qualidade e a Marca. Todos os recursos organizacionais foram considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Tabela 5: Frequência Amostral do Modelo VRIO

Classificação do Recurso	Recurso Competitivo	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
Financeiro	Poder de Barganha com Fornecedores	8,80%	20,60%	17,60%	52,90%
	Padrão de Bom Atendimento	2,90%	17,60%	17,60%	61,80%
Humano	Agilidade em Servir	0,00%	11,80%	14,70%	73,50%
	Capacitação/Treinamento	5,90%	26,50%	14,70%	52,90%
	Conhecimento dos Produtos	0,00%	32,40%	11,80%	55,90%
	Conhecimento Gerencial	0,00%	26,50%	2,90%	70,60%
Físico	Localização Geográfica	0,00%	44,10%	8,80%	47,10%
	Ambiente	5,90%	23,50%	8,80%	61,80%
	Quantidade Adequada de Estacionamento	50,00%	0,00%	11,80%	38,20%
	Variedade de Produtos do Cardápio	2,90%	14,70%	5,90%	76,50%
	Setorização	20,60%	26,50%	8,80%	44,10%
Organizacional	Produto/Receita Própria	17,60%	11,80%	5,90%	64,70%
	Padrão de Qualidade	0,00%	14,70%	5,90%	79,40%
	Marca	17,60%	5,90%	8,80%	67,60%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos recursos competitivos estudados são de grande valia para a obtenção de vantagem competitiva sustentável na opinião dos entrevistados. Contudo, isso deve ser relativizado, pois esses dados são do conjunto de empresas, e mais importante para a RBV (Barney e Hesterly, 2007) é a combinação de recursos, em si.

O estudo de Hermes et. al (2016) sobre um pequeno supermercado independente identificou que os recursos localização, pessoal de vendas e atmosfera da loja foram considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável. Esse resultado possui similaridades com o presente estudo, visto que os recursos de localização geográfica, padrão de bom atendimento relacionado com a atuação dos funcionários e o ambiente foram considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Em relação à pesquisa realizada por Gomes e Marcondes (2016), sobre o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos de acordo com a visão baseada de recursos foi verificado que a personalização no atendimento aos clientes, infraestrutura e conhecimento técnico são fontes de vantagem competitiva para as pequenas empresas incubadas. Há uma similaridade com o presente estudo, visto que o padrão de bom atendimento pode ser ligado à personalização do atendimento aos clientes e foi configurado como fonte de vantagem competitividade sustentável. Além disso, a infraestrutura pode ser ligada ao ambiente e o conhecimento técnico ser derivado do conhecimento gerencial e conhecimento dos produtos, sendo que todos foram considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Os recursos físicos ligados à infraestrutura, instalações e localização foram considerados como fontes de vantagem competitiva no estudo de Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012) em um condomínio tecnológico de pequenas empresas no Paraná. Esse resultado possui similaridades com o presente estudo, pelo fato da localização geográfica e ambiente serem fontes de vantagem competitiva sustentável e estarem classificados na categoria de recursos físicos. No estudo de Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012) também foi demonstrado que a aprendizagem e reputação são fontes de vantagem competitiva, mas no presente estudo esses dois recursos não foram avaliados diretamente, onde pode-se fazer uma analogia da aprendizagem com a capacitação/treinamento e da reputação com a atuação da marca, sendo que ambos foram considerados fontes de vantagem competitiva sustentável.

No estudo de Fonseca e Cunha (2015) sobre o desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da VBR em três pequenas empresas de tecnológica foi constatado que a aprendizagem e a reputação são fontes de vantagem competitiva sustentável. Ademais, a *expertise* no negócio foi considerada como fonte de vantagem competitiva sustentável. O presente estudo trouxe o conhecimento

técnico, o conhecimento dos produtos e marca como fontes de vantagem competitiva sustentável, na qual pode-se fazer uma analogia de similaridade com os recursos de aprendizagem, reputação e expertise do negócio.

Os recursos competitivos que geram vantagem competitiva sustentável em *food trucks* foram abordados no trabalho de Hoffmann et al. (2016), onde houve similaridade direta ou indireta na obtenção de vantagem competitiva com o presente estudo nos seguintes recursos: matéria-prima exclusiva, conhecimento técnico dos funcionários (Capacitação/Treinamento e Conhecimento dos Produtos), bom atendimento (Padrão de Bom Atendimento e Agilidade em Servir), receita própria, e reputação da empresa (Marca). Porém, houve divergência quanto ao treinamento que foi classificado como desvantagem competitiva no trabalho de Hoffmann et al. (2016) e no presente estudo foi classificado como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por fim, o estudo de Hexsel e Lagreca (2007) sobre a construção e sustentação da vantagem competitiva em pequenas empresas obteve como um de seus resultados a imagem da marca como geradora de vantagem competitiva, o que é similar ao resultado encontrado pelo presente estudo.

4.5 Desempenho Médio Percebido das Pequenas Empresas

O desempenho das pequenas empresas estudadas foi medido por meio de duas perguntas. A primeira refere-se ao desempenho atual da empresa quanto a critérios de satisfação do consumidor, construção de reputação positiva, geração de lucro, geração de lucros em tempos de crise por baixa demanda e resposta eficaz para as mudanças no mercado. A segunda pergunta refere-se à indicação do desempenho geral da empresa no setor de restaurantes, considerando que 4 é um desempenho médio apresentado pelo setor.

Para verificar o desempenho atual das empresas estudadas foi realizada uma média dos valores para cada um dos atributos, bem como uma média do valor geral respondido por cada um dos entrevistados. Diante do resultado, observou-se que em uma escala de 1 a 7, o desempenho atual em satisfação do consumidor e na

construção da reputação positiva obtiveram a média de 6, já na geração de lucro o ano todo foi encontrada a média de 5. Na geração de lucros em tempos de crise por baixa demanda a média encontrada foi 4,5 e na resposta eficaz para as mudanças do mercado foi encontrado o valor de 5.

Tabela 6 : Média dos Atributos do Desempenho

Atributos de Desempenho	Média do Desempenho Verificado nas Empresas	Desvio Padrão	Média dos Atributos de Desempenho (Q.03)	Média Geral do Desempenho das Empresas (Q.10)
Bem Sucedido em Satisfazer o Consumidor	6	0,75		
Bem Sucedido na Construção de Reputação Positiva	6	0,8		
Bem Sucedido na Geração do Lucro o Ano Todo	5	1,19	5,3	5,04
Bem Sucedido em Gerar Lucros em Tempos de Crise por Baixa Demanda	4,5	1,26		
Resposta Eficaz para as Mudanças no Mercado	5	1,1		

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Considerando a informação dada ao respondente no questionário, em que o valor 4 seria um desempenho médio do setor de restaurantes, fica constatado que para a maioria dos respondentes, as empresas estudadas possuem um desempenho alto no setor.

4.6 Correlação entre Estratégia Genérica e Recursos Competitivos

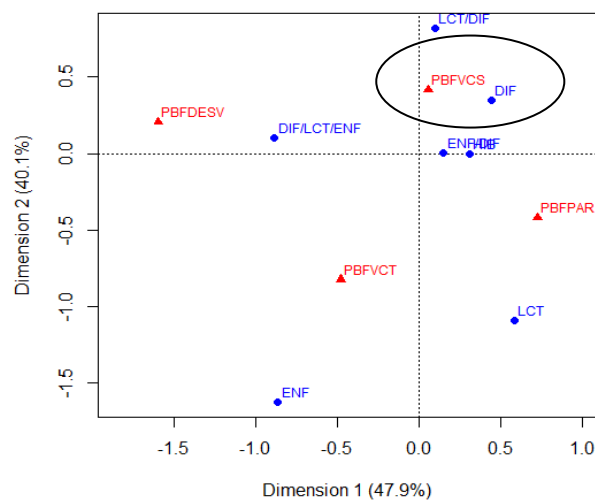
Para realizar a correlação entre as estratégias genéricas das pequenas empresas e seus recursos competitivos foi utilizada a combinação de estratégias predominantes demonstradas na visão por empresa, sendo ela isolada ou não, e os recursos competitivos apresentados no modelo VRIO. A análise de correspondência para apresentar a correlação foi realizada com a combinação da estratégia genérica

predominante em cada empresa e com o resultado verificado no modelo VRIO, ou seja, se o recurso foi classificado como fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável.

4.6.1 Recursos Financeiros

Análise de Correspondência do Recurso Financeiro Poder de Barganha com o Fornecedor como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável, Vantagem Competitiva Temporária, Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva e as Estratégias Genéricas:

Figura 1: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas do Recurso Poder de Barganha com o Fornecedor (Recurso Financeiro)



Legenda: Recursos Competitivos: PBFDES: Poder de Barganha Fornecedor/Desvantagem Competitiva, PBFPARI = Poder de Barganha Fornecedor/Paridade Competitiva, PBFVCT = Poder de Barganha Fornecedor/Vantagem Competitiva Temporária, PBFVCS = Poder de Barganha Fornecedor/Vantagem Competitiva Sustentável. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, ENF = Enfoque, LCT = Liderança Custo Total

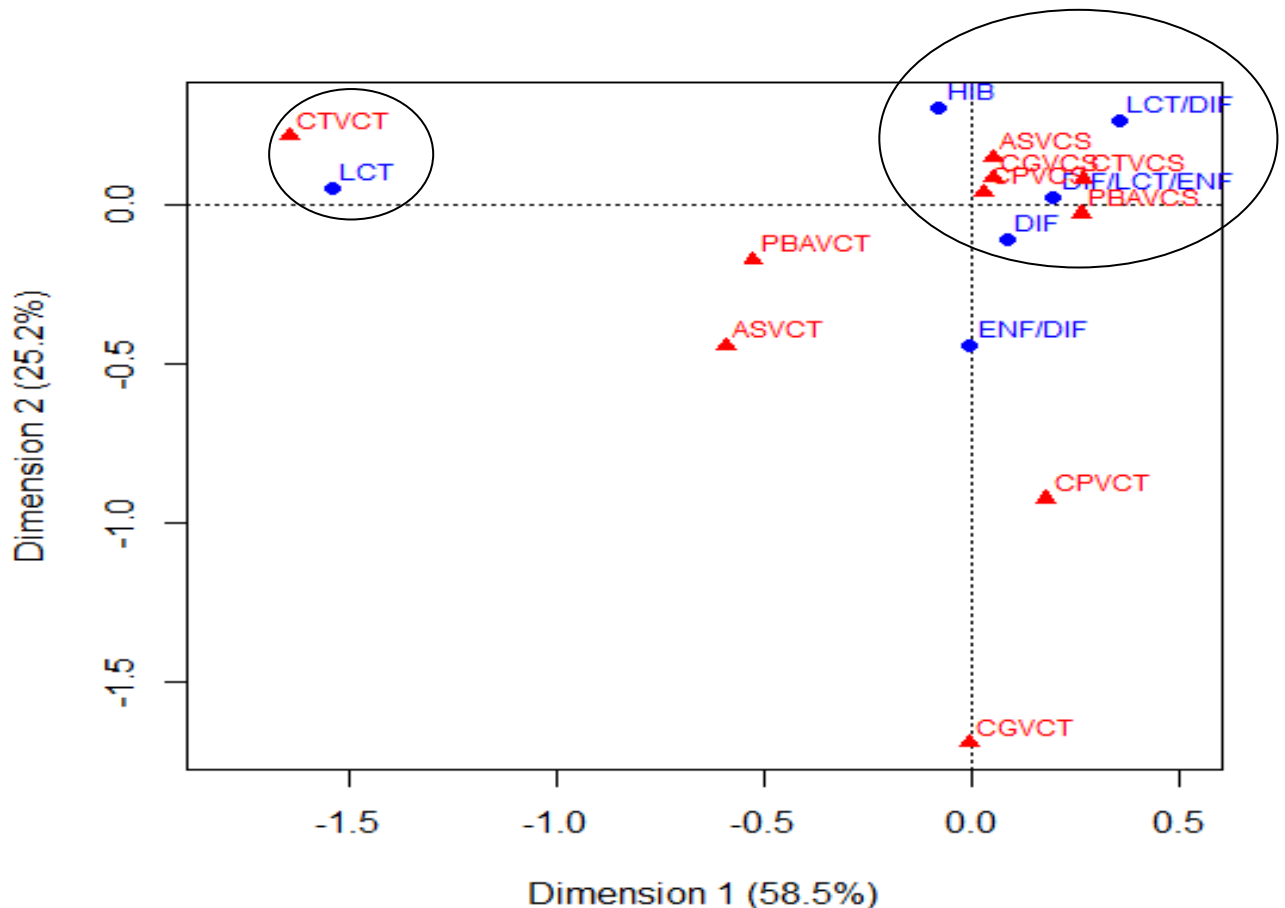
Na Análise de Correspondência do Recurso Financeiro Poder de Barganha com Fornecedores e as estratégias genéricas há uma relação entre a utilização da Diferenciação com o respectivo recurso como fonte de vantagem competitiva sustentável. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque não obteve predominância de frequência em nenhuma das empresas do estudo em

relação ao recurso Poder de Barganha com Fornecedores e, por isso, não foi colocada na Análise de Correspondência.

4.6.2 Recursos Humanos

Análise de Correspondência com os Recursos Humanos fontes de Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária e as Estratégias Genéricas:

Figura 2: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária) dos Recursos Humanos



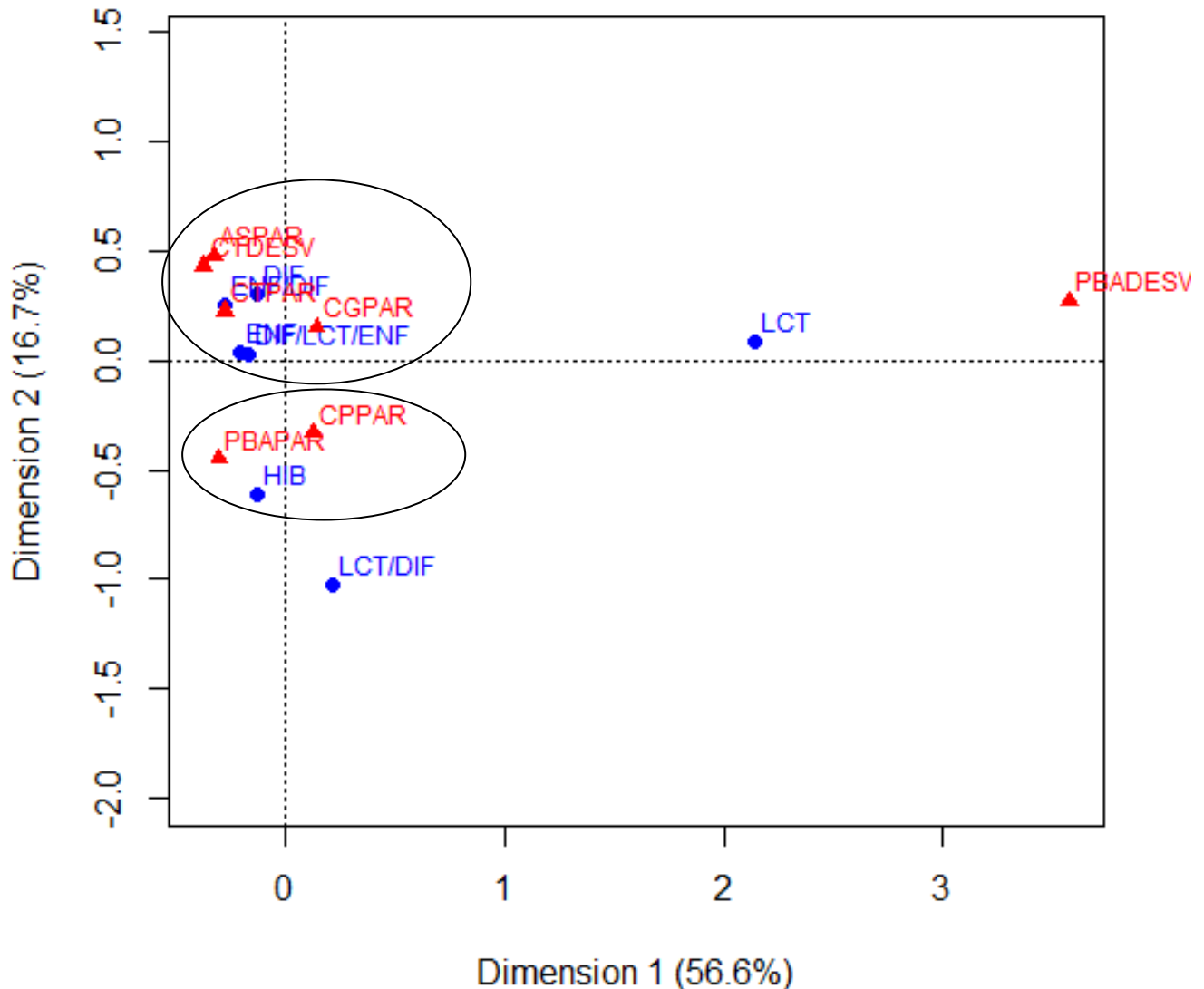
Legenda: Recursos Competitivos : PBAVCT = Padrão de Bom Atendimento/Vantagem Competitiva Temporária, PBAVCS = Padrão de Bom Atendimento/Vantagem Competitiva Sustentável, ASVCT = Agilidade em Servir/Vantagem Competitiva Temporária, ASVCS = Agilidade em Servir/Vantagem Competitiva Sustentável, CTVCT = Capacitação e Treinamento/Vantagem Competitiva Temporária, CTVCS = Capacitação e Treinamento/Vantagem Competitiva Sustentável, CPVCT = Conhecimento dos Produtos/Vantagem Competitiva Temporária, CPVCS = Conhecimento

dos Produtos/Vantagem Competitiva Sustentável, CGVCT = Conhecimento Gerencial/Vantagem Competitiva Temporária, CGVCS = Conhecimento Gerencial/Vantagem Competitiva Sustentável. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total.

O resultado encontrado na Análise de Correspondência dos Recursos Humanos e estratégias genéricas demonstra que há uma relação entre a utilização das estratégias de Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, Diferenciação, Liderança Custo Total/Diferenciação e Híbridez e os recursos Padrão de Bom Atendimento, Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento, Conhecimento dos Produtos e Conhecimento Gerencial como fontes de vantagem competitiva sustentável. Além disso, a estratégia genérica Liderança Custo Total possui associação com o recurso Capacitação/Treinamento como fonte de vantagem competitiva temporária. Um fato que deve ser ressaltado é a alta frequência de aparecimento das estratégias genéricas de Diferenciação e Liderança Custo Total de forma isolada ou combinada com outras estratégias em relação aos recursos fontes de vantagem competitiva sustentável. As estratégias genéricas Enfoque e a combinação Liderança Custo Total/Enfoque não obtiveram predominância de frequência em nenhuma das empresas do estudo em relação aos Recursos Humanos e, por isso, não foram colocadas na Análise de Correspondência.

Análise de Correspondência com os Recursos Humanos fontes de Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva e as Estratégias Genéricas:

Figura 3: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva) dos Recursos Humanos



Legenda: Recursos Competitivos: PBADES = Padrão de Bom Atendimento/Desvantagem Competitiva, PBAPAR = Padrão de Bom Atendimento/Paridade Competitiva, ASPAR = Agilidade em Servir/Paridade Competitiva, CTDES = Capacitação e Treinamento/Desvantagem Competitiva, CTPAR = Capacitação e Treinamento/Paridade Competitiva, CPPAR = Conhecimento dos Produtos/Paridade Competitiva, CGPAR = Conhecimento Gerencial/Paridade Competitiva.
Estratégias Genéricas: LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total, Enfoque = ENF

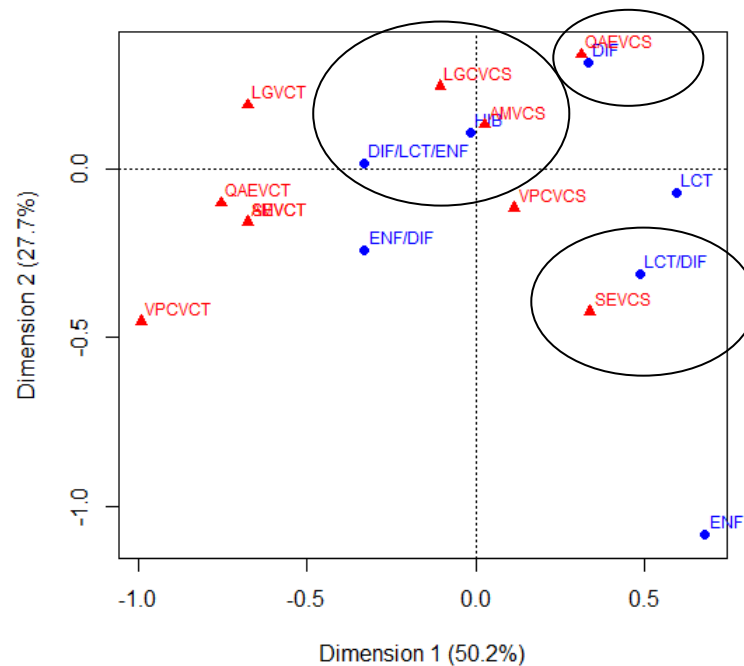
Na Análise de Correspondência dos Recursos Humanos e as estratégias genéricas demonstra que há uma ligação entre a utilização das estratégias Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, Diferenciação, Enfoque/Diferenciação e Enfoque e os recursos Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento e

Conhecimento Gerencial como fontes de paridade competitiva, além disso, a Capacitação/Treinamento como fonte de desvantagem competitiva foi associada com essas estratégias. A hibridiz possui relação com o Padrão de Bom Atendimento e Conhecimento dos Produtos como fontes de paridade competitiva. Um fato que deve ser ressaltado é a alta frequência de aparecimento das estratégias genéricas de Diferenciação e Enfoque de forma isolada ou combinada com outras estratégias em relação aos recursos fontes de paridade competitiva. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque e os recursos Agilidade em Servir, Conhecimento dos Produtos e Conhecimento Gerencial como fontes de desvantagem competitiva não obtiveram frequências de predominância na visão das empresas e, por isso, não foram colocados na Análise de Correspondência.

4.6.3 Recursos Físicos

Análise de Correspondência com os Recursos Físicos fontes de Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária e as Estratégias Genéricas:

Figura 4: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária) dos Recursos Físicos

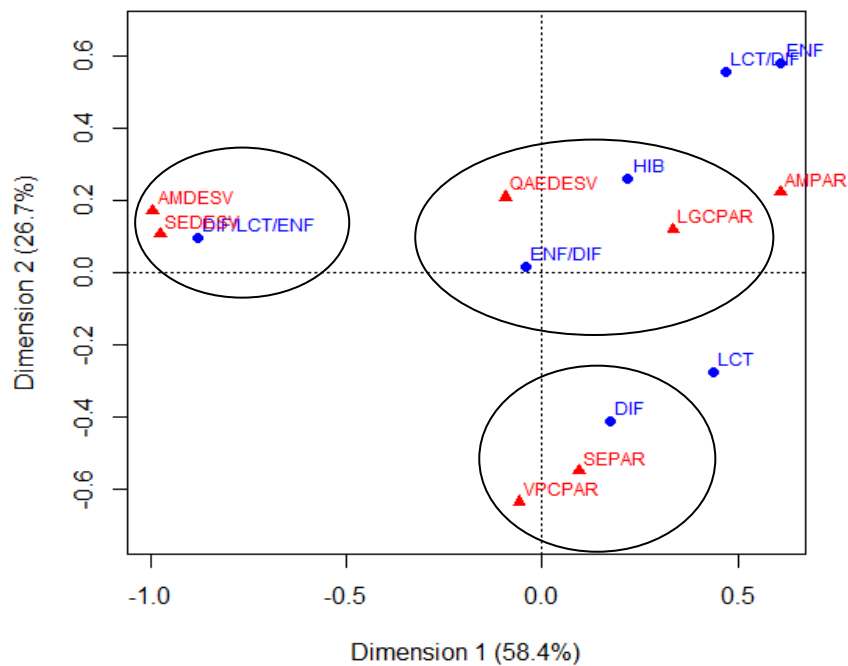


Legenda: Recursos Competitivos : LGVCT = Localização Geográfica/Vantagem Competitiva Temporária, LGVCS = Localização Geográfica/Vantagem Competitiva Sustentável, AMVCT = Ambiente/Vantagem Competitiva Temporária, AMVCS = Ambiente/Vantagem Competitiva Sustentável, QAEVCT = Quantidade Adequada de Estacionamento/Vantagem Competitiva Temporária, QAEVCS = Quantidade Adequada de Estacionamento/Vantagem Competitiva Sustentável, VPCVCT = Variedade de Produtos no Cardápio/Vantagem Competitiva Temporária, VPCVCS = Variedade de Produtos no Cardápio/Vantagem Competitiva Sustentável, SEVCT = Setorização/Vantagem Competitiva Temporária, SEVCS = Setorização/Vantagem Competitiva Sustentável. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total, ENF = Enfoque

Na Análise de Correspondência dos Recursos Físicos e estratégias genéricas há uma relação entre a utilização da estratégia híbrida e da Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque com os recursos Ambiente e Localização Geográfica como fontes de vantagem competitiva sustentável, além disso, a estratégia de diferenciação possui ligação com o recurso Quantidade Adequada de Estacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável e a estratégia da Liderança Custo Total/Diferenciação associa-se com a Setorização na forma de vantagem competitiva sustentável. Um fato que deve ser ressaltado é a alta frequência de aparecimento da estratégia genérica de Diferenciação de forma isolada ou combinada com outras estratégias em relação aos recursos fontes de vantagem competitiva sustentável. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque não obteve predominância de frequência em nenhuma das empresas do estudo em relação aos Recursos Físicos e, por isso, não foi colocada na Análise de Correspondência.

Análise de Correspondência com os Recursos Físicos fontes de Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva e as Estratégias Genéricas:

Figura 5: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva) dos Recursos Físicos



Legenda: Recursos Competitivos: LGDESV = Localização Geográfica/Desvantagem Competitiva, AMDESV = Ambiente/Desvantagem Competitiva, AMPAR = Ambiente/Paridade Competitiva, QAEPAR = Quantidade Adequada de Estacionamento/Paridade Competitiva, VPCPAR = Variedade de Produtos no Cardápio/Paridade Competitiva, SEDES = Setorização/Desvantagem Competitiva, SEPAR = Setorização/Paridade Competitiva. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total, ENF = Enfoque

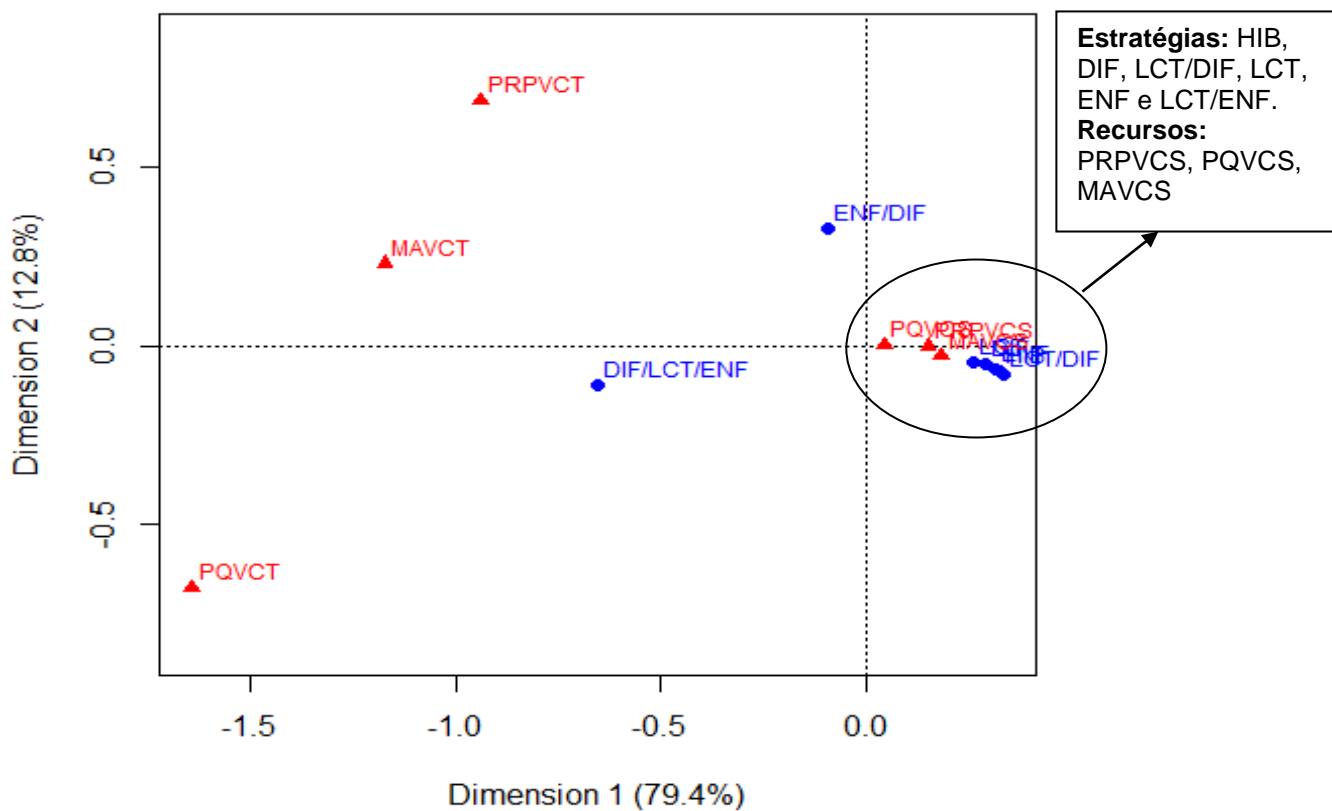
Na Análise de Correspondência dos Recursos Físicos e estratégias genéricas há uma relação entre a utilização das estratégias Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque combinadas entre si com os recursos Ambiente e Setorização como fontes de desvantagem competitiva. Além disso, a Diferenciação possui ligação com a Setorização como fonte de paridade competitiva e o Enfoque/Diferenciação e Híbrido possuem relação com a Quantidade Adequada de Estacionamento como fonte de desvantagem competitiva e com a Localização Geográfica na forma de paridade competitiva. Um fato que deve ser ressaltado é a alta frequência de aparecimento da estratégia genérica de Diferenciação de forma isolada ou combinada com outras estratégias em relação aos recursos fontes de desvantagem competitiva e paridade competitiva. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque e os recursos Localização Geográfica,

Quantidade Adequada de Estacionamento e Variedade de Produtos do Cardápio como fontes de desvantagem competitiva não obtiveram frequências de predominância na visão das empresas e, por isso, não foram colocados na Análise de Correspondência.

4.6.4 Recursos Organizacionais

Análise de Correspondência com os Recursos Organizacionais fontes de Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária e as Estratégias Genéricas:

Figura 6: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Vantagem Competitiva Sustentável e Temporária) dos Recursos Organizacionais



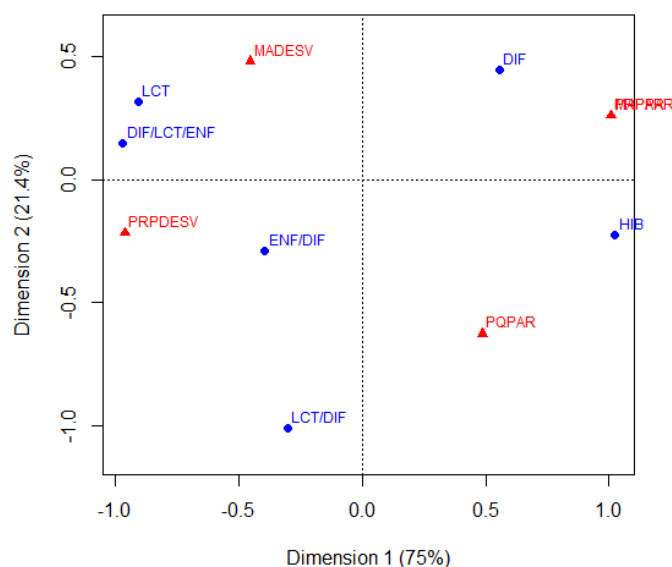
Legenda: Recursos Competitivos: PRPVCT = Produto e Receita Própria/Vantagem Competitiva Temporária, PRPVCS = Produto e Receita Própria/Vantagem Competitiva Sustentável, PQVCT = Padrão de Qualidade/Vantagem Competitiva Temporária, PQVCS = Padrão de

Qualidade/Vantagem Competitiva Sustentável, MAVCT = Marca/Vantagem Competitiva Temporária, MAVCS = Marca/Vantagem Competitiva Sustentável. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total, ENF = Enfoque

O resultado encontrado na Análise de Correspondência dos Recursos Humanos e estratégias genéricas demonstra que há uma relação entre a utilização das estratégias de Hibridez, Diferenciação, Liderança Custo Total/Diferenciação, Liderança Custo Total, Enfoque e Liderança Custo Total/Enfoque e os recursos Produto/Receita Própria, Padrão de Qualidade e Marca como fontes de vantagem competitiva sustentável. Um fato que deve ser ressaltado é a alta frequência de aparecimento das estratégias genéricas de Diferenciação, Liderança Custo Total e Enfoque de forma isolada ou combinada com outras estratégias em relação aos recursos fontes de vantagem competitiva sustentável. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque não obteve predominância de frequência em nenhuma das empresas do estudo em relação aos recursos organizacionais e, por isso, não foi colocada na Análise de Correspondência.

Análise de Correspondência com os Recursos Organizacionais fontes de Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva e as Estratégias Genéricas:

Figura 7: Relação Estratégias Genéricas e Implicações Competitivas (Desvantagem Competitiva e Paridade Competitiva) dos Recursos Organizacionais



Legenda: Recursos Competitivos: PRPDES = Produto e Receita Própria/Desvantagem Competitiva, PRPPAR = Produto e Receita Própria/Paridade Competitiva, PQPAR = Padrão de Qualidade/Paridade Competitiva, MADES = Marca/Desvantagem Competitiva, MAPAR = Marca/Paridade Competitiva. **Estratégias Genéricas:** LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, HIB = Híbrido, LCT = Liderança Custo Total

Na Análise de Correspondência dos Recursos Organizacionais e estratégias genéricas envolvendo as implicações competitivas de paridade e desvantagem não foi possível obter resultados que possam comprovar relações entre as duas variáveis. A combinação das estratégias genéricas Liderança Custo Total/Enfoque e Enfoque, além do recurso Padrão de Qualidade como fonte de desvantagem competitiva não obtiveram frequências de predominância na visão das empresas e, por isso, não foram colocados na Análise de Correspondência.

4.6.5 Resultado Sintético Correlação Estratégia Genérica e Recursos Competitivos

Como forma de organizar os resultados encontrados nas correlações entre as estratégias genéricas e os recursos competitivos por meio de suas implicações competitivas foi construída uma tabela que resume os dados encontrados.

Quadro 4 : Resultado Correlação entre Estratégia Genérica e Recursos Competitivos

Classificação do Recurso	Recurso Competitivo	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
Financeiro	Poder de Barganha com Fornecedores	X	X	X	DIF
Humano	Padrão de Bom Atendimento	X	HIB	X	DIF/LCT/ENF, DIF, LCT/DIF, HIB
	Agilidade em Servir	X	DIF/LCT/ENF, DIF, ENF/DIF, ENF	X	DIF/LCT/ENF, DIF, LCT/DIF, HIB
	Capacitação/Treinamento	DIF/LCT/ENF, DIF, ENF/DIF, ENF	DIF/LCT/ENF, DIF, ENF/DIF, ENF	LCT	DIF/LCT/ENF, DIF, LCT/DIF, HIB
	Conhecimento dos Produtos	X	HIB	X	DIF/LCT/ENF, DIF, LCT/DIF, HIB
	Conhecimento Gerencial	X	DIF/LCT/ENF, DIF, ENF/DIF, ENF	X	DIF/LCT/ENF, DIF, LCT/DIF, HIB

Classificação do Recurso	Recurso Competitivo	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
Físico	Localização Geográfica	X	ENF/DIF, HIB	X	HIB, DIF/LCT/ENF
	Ambiente	DIF/LCT/ENF	X	X	HIB, DIF/LCT/ENF
	Quantidade Adequada de Estacionamento	ENF/DIF, HIB	X	X	DIF
	Variedade de Produtos do Cardápio	X	X	X	X
	Setorização	DIF/LCT/ENF	DIF	X	LCT/DIF
Organizacional	Produto/ Receita Própria	X	X	X	HIB, DIF, LCT/DIF, LCT, ENF, LCT/ENF
	Padrão de Qualidade	X	X	X	HIB, DIF, LCT/DIF, LCT, ENF, LCT/ENF
	Marca	X	X	X	HIB, DIF, LCT/DIF, LCT, ENF, LCT/ENF

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Legenda : LCT/DIF: Liderança Custo Total/Diferenciação, DIF = Diferenciação, ENF/DIF: Enfoque/Diferenciação, DIF/LCT/ENF: Diferenciação/Liderança Custo Total/Enfoque, LCT/ENF: Liderança Custo Total/Enfoque, ENF = Enfoque, HIB = Híbrido

5 Discussão, Conclusão e Recomendações

A ideia central do trabalho consistiu em determinar a relação entre os recursos competitivos de pequenas empresas com as suas estratégias ligadas ao desempenho por meio das implicações competitivas. Para isso, foi investigado os processos de formação de estratégias das pequenas empresas, as estratégias atuantes, o desempenho médio percebido pelos dirigentes e o uso de recursos competitivos por meio do Modelo VRIO apresentado por Barney e Hersterly (2007).

O presente estudo contribui para o entendimento da visão estratégica interna das pequenas empresas, ou seja, busca entender como elas utilizam seus recursos estratégicos no intuito de obter ganhos de vantagem competitiva relacionados ao desempenho sobre os concorrentes.

O primeiro objetivo específico, denominado como a determinação do processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas, trouxe como resultado na visão geral da amostra, onde considera-se todos os membros entrevistados mesmo que sejam da mesma empresa, o modo incremental como predominante com 36,8% sendo seguido pelo modo empreendedor com 33,3% e por pouca margem na frequência absoluta o modo de planejamento com 28,8%. Esse fato pode ser explicado pela abordagem de Mintzberg (1973), na qual já havia previsão de uma mesma empresa utilizar mais de um processo de elaboração de estratégias.

Na visão por empresa, a combinação dos modos empreendedor/incremental/planejamento foi a predominante com 38,20% sendo seguida pela combinação do modo incremental/empreendedor com 29,40%. A visão da empresa confirma novamente a questão da hibridez nos processos de formação de estratégias em pequenas empresas, o que pode ter como motivos a influência de fatores relacionados com a experiência dos proprietários, formação profissional e suas relações pessoais e familiares sobre a dinâmica interna e externa da empresa (Rattner; 1985).

O segundo objetivo específico, denominado como a identificação das estratégias predominantes nas pequenas empresas apontou a predominância da estratégia de diversificação com 46,3% dos respondentes, sendo seguida pela alternativa outros com 21,1% e pelo enfoque e liderança custo total, ambos com aproximadamente

16%. Na visão por empresa, foi constatado que a combinação de diferenciação/liderança custo total/enfoque foi a mais utilizada pelas empresas com 23,53% e por pouca margem de diferença sobre a hibridez e a diferenciação, ambas com 20,59%. Os resultados demonstraram que a estratégia de diferenciação foi a mais presente nas pequenas empresas, mas há um dado que chama a atenção, visto que a alternativa “outros” obteve a segunda maior frequência absoluta na determinação de estratégia na visão geral e na visão da empresa pela hibridez, o que abre um possível precedente que as pequenas empresas por terem uma maior flexibilidade podem utilizar estratégias fora do escopo teórico proposto por Porter (1986).

O terceiro objetivo específico foi a identificação dos recursos competitivos ligados ao desempenho. O resultado encontrado demonstra que a maioria dos recursos competitivos contidos no questionário elaborado por Hoffmann (2003) e adaptado por Fernandes e Soares (2013) foram considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável, e são eles : Poder de Barganha com Fornecedores, Padrão de Bom Atendimento, Agilidade em Servir, Capacitação/Treinamento, Conhecimento dos Produtos, Conhecimento Gerencial, Localização Geográfica, Ambiente, Variedade de Produtos do Cardápio, Setorização, Produto/Receita Própria, Padrão de Qualidade e Marca. O fato que desperta o interesse foi a classificação do recurso Quantidade Adequada de Estacionamento como fonte de desvantagem competitiva, seja por não ser valioso ou por não ser bem explorado pelas empresas do estudo. Um fator limitador nessa parte condiz com a escala que foi utilizada, ou seja, visto que é um assunto de cunho qualitativo, o autor determinou o número adequado para que as perguntas fossem consideradas como “Sim” e “Não” para a utilização do Modelo VRIO. Se outro parâmetro fosse escolhido, poderiam existir mudanças nos resultados. Isso mostra que o modelo VRIO de Barney e Hersterly (2007) ainda poderá ser aprimorado.

O último objetivo específico condiz com o levantamento do desempenho médio por meio do desempenho percebido das pequenas empresas. Foram utilizados cinco aspectos relacionados à satisfação do consumidor, construção de reputação positiva, geração de lucro o ano todo, geração de lucro em tempos de crise por baixa demanda e resposta eficaz para as mudanças no mercado para que um valor de desempenho médio fosse encontrado. O atributo que obteve a menor média foi a

geração de lucros em tempos de crise por baixa demanda, algo que pode ser agravado devido à crise econômica por qual passa o país; além da escassez de recursos e pouco poder de barganha que as pequenas empresas possuem sobre o mercado, conforme mencionado por Tavares et al. (2010). Na questão do desempenho geral das pequenas empresas estudadas, foi obtido o valor de 5,3 em uma escala de 1 a 7, sendo que os entrevistados foram informados que o valor 4 seria um desempenho médio do setor de restaurantes. Portanto, conclui-se que para a maioria das empresas estudadas há um desempenho considerado como alto no setor.

O objetivo geral do estudo foi alcançado pela relação das estratégias das empresas, sendo elas combinadas ou de forma isolada, com as implicações competitivas derivadas de cada um dos recursos ligados ao setor de restauração. Os resultados obtidos demonstraram que nem todos os recursos competitivos foram relacionados com as estratégias das pequenas empresas, bem como houveram recursos que obtiveram o uso de mais de uma estratégia em determinada implicação competitiva e também várias estratégias relacionadas a mais de uma implicação competitiva. Dessa forma, não há como padronizar um tipo de decisão sobre estratégia referente à utilização dos recursos como fonte de vantagem competitiva.

Na tentativa de obter uma padronização do uso das estratégias com os recursos competitivos e suas implicações competitivas seria necessária uma replicação do atual do estudo com um número maior de pequenas empresas do mesmo setor para uma comparação e discussão dos resultados encontrados. Como ponto positivo destaca-se a abordagem inédita do tema por meio da tentativa de trazer uma relação entre as estratégias de pequenas empresas com as implicações competitivas de seus recursos, o que traz uma visão interna do comportamento estratégico das pequenas empresas estudadas.

Este estudo possui algumas limitações derivadas do pequeno número de empresas consideradas na amostra, visto que a mesma representou 0,24% do total de pequenas empresas do setor de restauração considerando as estimativas da ABRASEL-DF sobre o número de pequenas empresas no setor. Além disso, houve a utilização de dados secundários que foram determinantes para um baixo nível amostral após a análise dos questionários que apresentavam todos os dados pretendidos pelo estudo e também por corroborarem com certa imprecisão de algumas análises, já que algumas empresas possuíam mais de um respondente e

outras apenas um único entrevistado, o que dificultou a análise dos dados e consequentemente a padronização das respostas por empresa. Os novos estudos poderiam ser desenvolvidos em outros setores como forma de ampliar o campo de estudo do presente tema ou com um número maior de empresas do setor de restauração, além da aplicação com um número fixo de gestores para cada empresa, o que simplificaria a análise de dados e auxiliaria na padronização de resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas.** 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.
- ALVES, R. C.; ANTONIALLI, L. M.; LOPES, H. E. G.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T. **Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no Mercado Central De Belo Horizonte.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013.
- ANSOFF, H.I. 1965. **Corporate strategy.** New York: McGraw-Hill.
- Anuário do DF 2014: uma ferramenta de fomento ao turismo e ao desenvolvimento do Distrito Federal /** Mark Comunicação, Ano 5, nº 1, agosto 2014, Brasília, 2014. Disponível em:
<<http://www.anuariododf.com.br/gastronomia/economia-4/>>.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. **Strategic orientation management characteristics. and performance: a study of Spanish SME.** Journal of Small Business
- BAILEY, A.; AVERY, C. **Discovering and defining the process of strategy development.** In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (orgs.) Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, Harlow: Prentice-Hall, 1998, p. 181-201.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 4 ed. Boston: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, IB. 1986. **Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy.** Management.

BENZECRI, J. P. **Analyse de données: analyse de correspondances**. Paris: Dunod, 1973.

BERTÉ, P.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. **A formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica**. Revista de Administração da UFSM, v. 1, n. 1, art. 8, p. 116-133, 2008.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. **Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 92-106, 2012.

CANCELLIER, É. L. P. L. **A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense**. Itajaí: Univali, 2001. p. 1-11.

CARNICELLI, L.; SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. **A Prática da Estratégia numa Empresa de Pequeno Porte: uma abordagem baseada nas micro atividades**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 2, p. 54-68, 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1, 617 p.

CAVAZZA, B. H.; ALCÂNTARA, V. C.; SETTE, R. S.; ANTONIALLI, L. M. **Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 8, n. 3, p. 52-65, 2014.

COOPER, A. C. **Strategic Management: New Ventures and Small Business Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-45, October, 1981.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALLA, W. D.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. **O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 8, n. 2, p. 80-106, 2009.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas**. Revista Brasileira de Estratégia, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

FAVERO, L.P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, M. R.; CUNHA, M. A. **Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 1, p. 94-111, 2015.

FONSECA, S. U. L.; HERNÁNDEZ, B. J. G.; LIMA, E. O.; CAMPOS, T. M. **Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas**. Reuna, v. 18, n. 2, p. 5-24, 2013.

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. **O estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa privada brasileira.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. **A percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense.** Brazilian Business Review, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.

GIMENEZ, F. A. P.; MELATTI, G. A.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; NEGREIROS, L. F.; PEREIRA, R. S. **Configurações Estratégicas em Micro e Pequenas Empresas: um Levantamento no Município de Londrina (PR)** . Gestão & Regionalidade, v. 31, n. 93, p. 35-58, 2015.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al . **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 3, n. 2, p. 53-74, Aug. 1999.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis.** Turismo: Visão e Ação, v. 12, n. 1, art. 3, p. 49-72, 2010.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis.** Turismo: Visão e Ação, v. 13, n. 3, art. 7, p. 380-397, 2011.

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. **O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos.** Revista de Gestão, v. 23, n. 3, p. 264-273, 2016.

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. **O Desenvolvimento de Recursos e Capacidades de Microempresas Incubadas** . Revista Alcance, v. 23, n. 1, p. 51-66, 2016.

GREENACRE, M. J. **Correspondence analysis Computational Statistics - Focus Article**, v. 2, p.613-619, 2010.

HAYASHI JUNIOR, Paulo; BARANIUK, James Alexandre; BULGACOV, Sergio. **Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias.** Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 10, n. 3, p. 159-179, Sept. 2006 .

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. **Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: um Estudo de Caso em um Supermercado Independente.** Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

- HEXSEL, A. E.; LAGRECA, R. **A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 13, n. 3, p. 558-586, 2007.
- HIRSHLIEFER, J. 1980. **Price theory and applications** (2nd ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELIER, E. P. L. **As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização**. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2009.
- HOFFMANN, V. E.; LEONELO, A. M.; DIAS, C. N.; MATIAS, I. **Recursos Estratégicos para Vantagem Competitiva Sustentável em Food Trucks** . Revista Alcance, v. 23, n. 3, p. 352-371, 2016.
- HOFFMANN, Valmir Emil et al . **Estrategia empresarial el períodos de crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte - Brasil**. Estud. perspect. tur., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 24, n. 3, p. 681-700, jul. 2015.
- IDENBURG, P. J. **Four styles of strategy development**. Long Range Planning, vol. 26, december 1993.
- JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J.; TURNER, Lisa A. **Toward a definition of mixed method research**. *Journal of Mixed Methods Research*, v.1, n.2, p. 112-133, 2007.
- KRAKAUER, P. V. C.; ALMEIDA, M. I. R. **The Use of Information from the Environment in the Strategic Decision-making Process of Brazilian and American Business Owners of Small Business**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 13, n. 2, p. 111-121, 2016.
- KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva**. Revista de Economia Mackenzie, São Paulo, v.4, n.4, p.63-87, 2006.
- LEMONS DA SILVEIRA SANTOS, Leonardo; CESAR ALVES, Ricardo; NUNES TAVARES DE ALMEIDA, Kenneth. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 47, n. 4, p. 1-15, Dec. 2007 .
- MACEDO, A. F. P.; NOBRE, L. H.; CORSO, J. M. D.; SOUZA, A. **Implementação estratégica e estilo do executivo: um estudo sobre alinhamento estratégico e desempenho em pequenas e médias indústrias do Rio Grande do Norte**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 3, p. 94-106, 2014. Management. v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6' ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas.** Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. **Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: Um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação.** Brazilian Business Review, v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes.** California Management Review, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter 1973

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva.** Revista de Administração, v. 46, n. 3, art. 2, p. 228-242, 2011.

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

PORTER, M. 1981. **The contributions of industrial organization to strategic management.** Academy of Management Review, 6: 609-620

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RATTNER, H. (Org). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** São Paulo: Brasiliense/ Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985.

ROCHA, D. T.; GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba, PR.** Revista Brasileira de Estratégia, v. 1, n. 3, p. 319-329, 2008.

RUMELT, R. P. **Towards a Strategic Theory of the Firm.** In LAMB, R. B. (ed.) Competitive Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, 1984

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School, 1994.

SCHERER, EM. 1980. **Industrial market structure and economic performance** (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin. Science, 42: 1231-1241.

SILVA, Esther Lima de Oliveira da; BARROS, Alexandre Silva de; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. **A Vantagem Competitiva dos Pequenos Varejistas de Material para Construção Diante das Grandes Empresas do Mesmo Setor**. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 32 - 51, mar. 2014.

TAVARES, B.; ANTONIALLI, L. M.; CASTRO, C. C. **A influência da estratégia de vínculos interorganizacionais sobre a dinâmica de micro e pequenas empresas**. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 8, n. 2, art. 182, p. 19-30, 2010.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. In: _____. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4, p. 46-53.

WANG, C.; WALKER, E. A. e REDMOND, J. **Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation**. International Journal of Organizational Behaviour, v. 12, n. 1, p.1-16, 2007.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZICA, R. M. F.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. **Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Uma Avaliação sobre o Processo Decisório Estratégico**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, n. 3, p. 30-58, 2016.

Apêndices

Apêndice A – Questionário Sobre Estratégias e Processo de Elaboração de Estratégias

Elaborado por Hoffmann (2010)

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)

HOFFMANN, V.E PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIAS E PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS, 2010¹.

Estamos realizando uma pesquisa cujo objetivo é analisar a estratégia genérica adotada, determinar os *stakeholders* e processo de elaboração de estratégias em empresas. O resultado dessa investigação será um trabalho de conclusão da disciplina de Estratégias Empresariais, que está sendo conduzida pelo Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann para Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UNB). Para tanto solicitamos sua participação. Obrigado!

Data: ___/___/___

1. Empresa: _____ 2. Ano Fundação: _____
3. Endereço (somente Bairro e cidade): _____
4. Função que ocupa o informante: _____ 4.1 Tempo na função anos): _____
5. Formação Completa do informante: () Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação
6. Tipo de gestão: () familiar () profissional () mista
7. Número de funcionários diretos: _____
8. Qual percentual de faturamento da sua empresa se origina em (total = 100%) DIVIDIR EM FAMILIAS DE PRODUTOS:
().
().
().
() Outro. Qual ? _____

¹ Adaptado de:

HOFFMANN, V.E PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIAS E PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS, Trabalho de conclusão de disciplina, 2003.

HOFFMANN, R. A. o processo de informatização da pequena e micro-empresa varejista sob a perspectiva das tipologias do modelo comportamental estratégico de Miles e Snow e da elaboração estratégica organizacional de Mintzberg. Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

PROCOPIAK FILHO, J. A. *Estratégias e Stakeholders em organizações da indústria de construção civil (...)*; Projeto de dissertação, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, 2005.

10. Quais motivações levam o seu cliente a escolher a sua empresa (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE)?

- a) () Menor preço;
- b) () Atendimento (relação inter-pessoal), com características distintas das encontradas no mercado;
- c) () Diversidade de produtos;
- d) () Localização;
- f) () Outras. Quais ? _____

12. Considerando a maneira como a empresa atua no seu mercado, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () A empresa tem grande preocupação em vender produtos diferentes em relação aos produtos pelos concorrentes;
- b) () A empresa busca trabalhar com estoques baixos, comprando somente quando necessário e com isso ter um custo mais baixo possível;
- c) () A empresa procura diversificar, colocando produtos distintos, testando as novidades sempre que elas aparecem, mas sempre atuando no mesmo ramo de negócio (supermercadista).
- d) () A empresa procura atender um tipo de cliente, direcionando produtos, propaganda e atendimento para esse tipo de cliente (s).

13. Falando de produtos e mercados, você diria que sua empresa procura (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () vender sempre com o preço mais baixo que os concorrentes;
- b) () vender produtos diferentes que os concorrentes não tenham;
- c) () agradar um tipo de cliente, com faixa de renda somente alta, somente média, ou somente baixa;
- e) () Outra? Qual? _____.

14. As metas na sua empresa, em relação à expansão de atividades, são (RESPOSTA ÚNICA):

- a) () Conquistar mercados, através da abertura de filiais;
- b) () Abrir outra(s) empresa(s) com atividade que não esteja relacionada à empresa atual;
- c) () Permanecer atuando no setor em que está;
- d) () Nenhuma das alternativas anteriores.

15. Na maior parte de suas compras para seu comércio, o quê a sua empresa pretende encontrar nos produtos e/ou serviços de seus fornecedores (RESPOSTA ÚNICA)?

- a) () Produtos ou serviços com os quais sua empresa possa vender ao menor preço do mercado;
- b) () A qualidade nos produtos e/ou nos serviços para a comercialização é o mais importante, o preço é um fator secundário, pois meus clientes assim o exigem;
- d) () Outra resposta? Qual _____
- e) () Produtos diversificados, em termos de marcas e/ou de itens, de forma, que sempre consiga efetuar uma venda;

16. Qual a característica que sua empresa considera ser a mais importante em relação ao mercado em que atua (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () Ter um padrão específico de atendimento, *lay out* de loja, estacionamento, climatização porque considera a importância da lealdade dos clientes em relação a sua marca.
- b) () Atuar em um mercado geográfico (localização da loja) em potencial para poder atender seus clientes de forma mais eficiente que seus concorrentes.
- d) () Outros ? Quais ? _____
- g) () Comprar produtos de seus fornecedores em quantidade considerável e/ou pagamento à vista com o objetivo de redução de custos.

17. Toda a decisão implica no risco de dar certo ou não. Considerando esses riscos, você diria que na sua empresa (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () os riscos são evitados, atuando passo a passo;
- b) () a empresa considera os riscos, através de uma ampla análise;
- c) () mais que pensar em riscos, a empresa pensa é nas oportunidades;
- d) () Outras ? Quais ? _____

18. Com relação aos concorrentes, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () a empresa considera aqueles casos de sucesso dos concorrentes, procurando aproveitar as melhores idéias;
- b) () a empresa providencia uma análise de oportunidades e ameaças de maneira periódica;
- c) () a empresa se importa pouco com os concorrentes;
- d) () Outras ? Quais ? _____

19. Com relação à maneira como a empresa toma suas decisões, em termos de pessoas envolvidas, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () a participação mais intensa é do (s) proprietário (s);
- b) () todos participam, dando sugestões e propondo soluções;
- c) () algumas pessoas na empresa decidem periodicamente, e outro grupo põe em prática o que foi decidido.
- d) () Outras ? Quais ? _____

20. Se fosse para caracterizar a empresa, você diria que ela (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () age sempre que aparece alguma oportunidade;
- b) () age sempre que é necessário;
- c) () planeja, agindo de acordo com um planejamento prévio;
- d) () Outras ? Quais ? _____

21. Em termos do objetivo das ações das empresas, você diria que (SOMENTE A MAIS IMPORTANTE):

- a) () a empresa procura crescimento como objetivo final de suas ações;
- b) () a empresa procura manter-se no mercado como objetivo final de suas ações;
- c) () a empresa muda seus objetivos a partir de amplas análises;
- d) () Outras ? Quais ? _____

22. Avalie os grupos que afetam ou são afetados pela empresa.

Grupo(s)/indivíduo(s) que afetam a tomada de decisões estratégica em sua empresa:	<u>Sem Importância:</u>					<u>Muita Importância:</u>	<u>A Empresa é Dependente dessa entidade</u>	<u>Essa Entidade é Dependente da empresa</u>	<u>Ambos são interdependentes</u>
	1	2	3	4	5				
Sócios	1	2	3	4	5				
Família	1	2	3	4	5				
Funcionários	1	2	3	4	5				
Clientes	1	2	3	4	5				
Concorrentes	1	2	3	4	5				
Fornecedores	1	2	3	4	5				
Bancos	1	2	3	4	5				
Governo municipal	1	2	3	4	5				
Governo estadual	1	2	3	4	5				
Associação comercial e industrial	1	2	3	4	5				
AMPE	1	2	3	4	5				
CDL	1	2	3	4	5				
SPC	1	2	3	4	5				
SENAC	1	2	3	4	5				
SEBRAE	1	2	3	4	5				
Universidade/Faculdades da região	1	2	3	4	5				
Comunidade local (vizinhos)	1	2	3	4	5				
Vigilância sanitária	1	2	3	4	5				
Sindicato funcionários	1	2	3	4	5				
Sindicato patronal	1	2	3	4	5				

Apêndice B - Questionário para Pesquisa (Desempenho e Modelo VRIO)

Elaborado por Emil Hoffmann, Saulo Fernandes e Thiago Soares (2013).

Este questionário faz parte de uma pesquisa da Universidade de Brasília liderada pelo Professor Dr. Valmir Emil Hoffmann. Qualquer dúvida pergunte ao aplicador. Lembrando que todas as informações da empresa serão mantidas em sigilo para a preservação da mesma.

O tempo de resposta é de 5 a 20 minutos!

Obrigado pela colaboração!

Caso tenha interesse em receber os resultados dessa pesquisa, favor informe seu e-mail que enviaremos os resultados: _____.

Número do Questionário: _____ Data: _____

Dados do Respondente

1. Nome do entrevistado:

a) Sexo:	b) Idade:	c) Escolaridade (completa):
d) Cargo na empresa:		
e) Tempo de experiência no Cargo:		
f) Tempo de trabalho na empresa:		

Dados da Empresa

2. Nome da Empresa:

a) Localização: _____ b) Ano de fundação: _____

b) Número de funcionários diretos (formais e informais): _____

c) Capacidade máxima (número de lugares): _____

d) O restaurante faz parte de uma franquia?: _____

Dados sobre Desempenho da Empresa

3. Por favor, indique o desempenho atual de seu negócio nos seguintes critérios?

Desempenho Atual	Baixo				Alto		
a) Bem sucedido em satisfazer o consumidor	1	2	3	4	5	6	7
b) Bem sucedido na construção de reputação positiva	1	2	3	4	5	6	7
c) Bem sucedido na geração de lucro o ano todo	1	2	3	4	5	6	7
d) Bem sucedido em gerar lucros em tempos de crise por baixa demanda (desastres climáticos, recessão, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
e) Resposta eficaz para as mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7

4. Por favor, informe as **receitas totais declaradas** do seu empreendimento em cada ano abaixo:

No ano do início da empresa _____
 Em 2011 _____
 Em 2012 _____
 Sua projeção para 2013 _____

5. Por favor, indique as receitas totais declaradas de seu empreendimento, **em relação aos concorrentes mais significativos** em cada um dos anos abaixo:

Receitas Totais	Baixo				Alto		
No ano do início da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Em 2012	1	2	3	4	5	6	7
Em 2013	1	2	3	4	5	6	7
Sua projeção para 2014	1	2	3	4	5	6	7

6. Por favor, indique a rentabilidade da empresa, em relação aos concorrentes mais significativos em cada um dos anos abaixo:

Rentabilidade	Baixo				Alto		
No ano do início da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Em 2012	1	2	3	4	5	6	7
Em 2013	1	2	3	4	5	6	7
Sua projeção para 2014	1	2	3	4	5	6	7

7. Por favor, informe qual a **taxa de ocupação média** do empreendimento nos seguintes períodos:

No ano do início da empresa _____
 Em 2012 _____
 Em 2013 _____
 Sua projeção para 2014 _____

8. Por favor, indique o **número total de empregados** da empresa em cada um dos anos abaixo:

No ano do início da empresa _____
 Em 2012 _____
 Em 2013 _____
 Sua projeção para 2014 _____

9. Por favor, indique o **número de refeições média** do empreendimento nos seguintes períodos:

No ano do início da empresa _____
 Em 2012 _____
 Em 2013 _____
 Sua projeção para 2014 _____

10. Diante do exposto, indique o desempenho da sua empresa, considerando que 4 é um desempenho médio do setor de restaurantes.

	Baixo		Média			Alto	
Desempenho Organizacional	1	2	3	4	5	6	7

Físico																				
Localização Geográfica																				
Ambiente (Arquitetura, Layout, etc.)																				
Quantidade Adequada de Estacionamento																				
Variedade de Produtos/do Cardápio																				
Setorização (proximidade com restaurantes do mesmo segmento)																				

Organizacional																				
Qualidade dos Produtos																				
Produto/Receita Própria																				
Padrão de Qualidade																				
Delivery																				
Marca																				
Marketing e Publicidade																				
Desperdício Mínimo																				
Utilizar produtos orgânicos																				
Comida Vegetariana																				

Questão 11 - Questionário: Avaliação dos recursos da organização

Elaborado por Valmir Emil Hoffmann em 2003 e revisado em 2012 pelo mesmo autor. Adaptado por Saulo Fernandes e Thiago Soares (2013).