



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas

TAUÁ QUEIROZ GRISOLIA DE OLIVEIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E A VANTAGEM COMPETITIVA:
um estudo de caso de hamburguerias em Brasília

Brasília – DF
2019

TAUÁ QUEIROZ GRISOLIA DE OLIVEIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E A VANTAGEM COMPETITIVA:

um estudo de caso de hamburguerias em Brasília

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

Professor Orientador: Doutor, Daniel Pires Vieira

Brasília – DF

2019

TAUÁ QUEIROZ GRISOLIA DE OLIVEIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E A VANTAGEM COMPETITIVA:

um estudo de caso de hamburguerias em Brasília

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

Tauá Queiroz Grisolia de Oliveira

Doutor, Daniel Pires Vieira

Professor-Orientador

Doutora, Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt

Professor-Examinador

Brasília, 10 de dezembro de 2019

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram, estiveram do meu lado e contribuíram para minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a meus pais, por sempre me auxiliarem em cada momento difícil durante toda minha vida.

Ao corpo docente da Universidade de Brasília que me ajudaram a trilhar essa etapa da minha história, e ao meu orientador que me apoiou e incentivou a realizar este trabalho.

Aos meus irmãos, familiares e amigos, por tornar mais fácil esse caminho.

RESUMO

O presente trabalho objetiva a estudar o fenômeno de recursos e capacidades geradores de sustentabilidade na vantagem competitiva em hamburguerias localizadas no plano-piloto, em Brasília. A ideia corresponde a fazer uma revisão bibliográfica acerca da estratégia, da vantagem competitiva e da visão baseada em recursos. Esta é uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa, e do ponto de vista de seus objetivos, é um estudo de múltiplos casos. O mercado de hamburguerias no Brasil apresenta-se bastante diversificado quanto ao porte das empresas, e este estudo buscou analisar as pequenas hamburguerias com produção quase artesanal para atender o mercado local. Foram entrevistados cinco proprietários de hamburguerias em Brasília. A amostra selecionada foi não-probabilística e do tipo por acessibilidade ou conveniência. Os principais instrumentos de pesquisa utilizados é um levantamento de dados a partir de uma entrevista semiestruturada com os participantes da pesquisa e observação não sistemática. A partir da análise dos dados obtidos nessas entrevistas, este estudo identificou quais recursos ou capacidades são fontes de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável, por meio do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017). As capacidades e recursos identificados neste estudo foram organizados em financeiros, humanos, físicos e organizacionais, facilitando a leitura. A princípio os resultados deste estudo buscaram demonstrar se há recursos ou capacidades que são fontes de vantagem competitiva nesse setor, e foi identificado que existem recursos ou capacidades que necessitam de aprimoramentos para melhorar o posicionamento competitivo em algumas organizações, e outros que estão sendo benéficos para a vantagem competitiva das empresas que os detém.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial; Hamburguerias; Modelo VRIO; Vantagem Competitiva; Visão Baseada em Recursos;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do crescimento das Mês (2010 a 2022)	5
Figura 2 – Perspectivas genéricas sobre estratégia	7
Figura 3 – Mapa das teorias econômicas e pensamentos da adm estratégica	18
Figura 4 – Ponto de intersecção entre Porter e RVB	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As quatro perspectivas estratégicas	9
Quadro 2 – Questões-chave VRIO	15
Quadro 3 – Modelo VRIO	16
Quadro 4 – Modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais	16
Quadro 5 – Técnicas utilizadas na pesquisa	25
Quadro 6 – Preço competitivo	28
Quadro 7 – Poder de Barganha	30
Quadro 8 – Formas de pagamento	31
Quadro 9 – Formas de pagamento	31
Quadro 10 – Qualidade do atendimento do cliente	34
Quadro 11 – Satisfação e conquista do cliente	36
Quadro 12 – Treinamento de funcionários	37
Quadro 13 – Relacionamento com fornecedores (satisfação/confiança)	38
Quadro 14 – Localização do ponto	41
Quadro 15 – Variedade de produtos	43
Quadro 16 – Equipamento em uso	46
Quadro 17 – Entrega rápida	48
Quadro 18 – Propaganda	50
Quadro 19 – Parcerias	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Formulação do Problema	4
1.3	Objetivo Geral	4
1.4	Objetivos Específicos	5
1.5	Justificativa	5
2	REVISÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Estratégia Empresarial	7
2.1.1	Perspectiva Clássica.....	8
2.1.2	Perspectiva Evolucionária.....	8
2.1.3	Perspectiva Sistêmica.....	8
2.1.4	Perspectiva Processual	9
2.2	Miles e Snow	10
2.3	Michael Porter	10
2.3.1	As 5 Forças de Porter	11
2.4	Vantagem Competitiva	12
2.4.1	Visão Baseada em Recursos.....	13
2.4.2	Modelo VRIO	15
2.5	Porter e RBV	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	21
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	21
3.2	Caracterização de setor	21
3.3	Participantes da Pesquisa	22
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	22
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	24
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	26

4.1	Capacidades ou Recursos Financeiros	26
4.1.1	Preço Competitivo	26
4.1.2	Poder de Barganha.....	28
4.1.3	Formas de Pagamento	30
4.2	Capacidades ou Recursos Humanos	32
4.2.1	Qualidade no atendimento do cliente	32
4.2.2	Satisfação e conquista do cliente	34
4.2.3	Treinamento de funcionários	36
4.2.4	Relacionamentos com fornecedores (satisfação/confiança)...	37
4.3	Capacidades ou Recursos Físicos	39
4.3.1	Localização do ponto	39
4.3.2	Variedade de produtos.....	41
4.3.3	Equipamentos em uso	44
4.4	Capacidades ou Recursos Organizacionais	46
4.4.1	Entrega rápida	46
4.4.2	Propaganda	48
4.4.3	Parcerias.....	50
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No Brasil a Estratégia Empresarial se manifesta com alguma sistematização mais tarde que em outras áreas da administração. Assim, “os cursos faziam pouco uso de casos brasileiros e em sua maioria eram traduções de casos norte-americanos, quase sempre do acervo da *Harvard Business School*.” (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 49). Ansoff (1965) entende estratégia é basicamente como um esforço de sistematização, coordenação e controle. Ao falar em nível estratégico, administrativo e operacional, ele afirma a estratégia como uma formulação de planejamento estratégico, sendo capaz de simplificar a estratégia como um esforço de sistematização.

Porter, um dos mais influente dos autores que abordaram a Estratégia como instrumento de trabalho no interior das empresas, pensava que a essência da Estratégia é “posicionar” a empresa o tempo todo em seu ramo de atividade (PORTER, 1996). Nesse sentido, os estudiosos Berdero, Vasconcelos e Binder (2003) dizem:

para a maioria o modelo de Porter é simplesmente sinônimo de Gestão Estratégica de Negócios, bloqueando a percepção e a introdução de novos modelos e perspectivas, bem como dificultando que se lhe faça uma abordagem crítica. (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 50).

Com a redução drástica do crescimento econômico na década de 90, que refletiu em uma crônica estagnação da renda *per capita*, criou-se um quadro de incertezas no mercado. Assim o Planejamento Estratégico, apesar de um passado muito útil para programar estratégias de crescimento, mostrava-se pouco adequado ao ambiente de negócios mais turbulento e volátil (MINTZBERG, 1994). Dessa forma a Gestão Estratégica se consolidou no lugar do Planejamento Estratégico, implicando as mesmas pessoas formularem, revisarem e implementarem estratégias. Como a performance da empresa é uma peça relevante para a construção da pesquisa em gestão estratégica (SANTOS; BRITO, 2012) é valioso entender o impacto da estratégia em múltiplas facetas de desempenho.

“No 1º trimestre, o PIB cresceu 0,4% na comparação com o trimestre anterior, reforçando a recuperação ainda lenta da economia” (SEBRAE, 2018, p. 4). Devido ao crescimento lento da economia é positivo que as empresas tenham

melhores formas de gerir seus recursos e capacidades impactando positivamente o desenvolvimento da empresa por meio de uma Gestão Estratégica eficiente. “As micro e pequenas Empresas foram responsáveis por 72% dos empregos formais gerados em abril. Nos primeiros quatro meses no ano, elas acumularam quase o dobro do registrado no mesmo período do ano passado” (SEBRAE, 2018, p. 3), afirmando a grande importância desse mercado para o estado. Assim, é visível a necessidade das empresas terem eficientes formas de analisar seus recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva.

Dessa forma, a necessidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE) buscarem por Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS) para sobreviver e crescer no mercado é de muita importância. Pois, “Mesmo com a inflação controlada e os juros em queda, os consumidores parecem ainda não sentir melhora efetiva na sua situação financeira. Com isso, a confiança segue flutuando, embora em trajetória positiva.” (SEBRAE, 2018, p. 8).

É perceptível no Brasil que “o campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos” (ALBINO et al., 2010, p. 4). Também devido ao mercado brasileiro se encontrar cada vez mais competitivo é favorável que as empresas tenham melhores formas de gerir seus recursos e capacidades e com isso impactar positivamente o seu desempenho. O Sebrae (2018) nos traz pesquisas sobre a atividade do comércio:

O Comércio é o setor que mais concentra ME e EPP (47,2% das ME e 45,7% das EPP). A Atividade do Comércio que mais atrai ME e EPP é a do Comércio Varejista de Artigos do vestuário e acessórios (5,4% das ME e 4,2% das EPP), seguida pelo Comércio de Produtos alimentícios (4,3% das ME e 3,4% das EPP). (SEBRAE, 2018, p. 5)

A quantidade de microempresas (ME) no país deve atingir 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae (2018). Então é importante que se estude a atividade do comércio que é o setor que mais concentram ME. Estudo feito pelo Sebrae (2017) mostrou que empresas especializadas em hambúrgueres se destacaram entre os mais lucrativos do setor “Alimentação e Bebidas” em 2017. “Segundo dados do IGBE, nas últimas três décadas, o percentual de brasileiros que trocou a refeição em casa pela alimentação fora do lar saltou de 7% para 25%.” (SEBRAE, 2017, p 1).

Na busca pela VCS é importante destacar uma teoria que surge para a análise dos recursos da empresa: A *Resource Based View* (RBV) – em português: Visão Baseada em Recursos – teoria estudada e ampliada por Barney (1991; 2001), que ajuda na obtenção e desenvolvimento de recursos, é de grande utilidade para esse ambiente de incertezas. Mesmo sendo criticável enquanto teoria e aplicação, a RBV não chegou a ser invalidada aos olhos de muitos seguidores estimulados em identificar as características dos recursos que levam a organização a obter VCS como nos trabalhos de alguns estudiosos (AMIT; SHOEMAKER, 1993; BLACK; BOAL, 1994; DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1990, 1995; HILL; DEEDS, 1996; PETERAF, 1993).

A obra de Barney e Hesterly (2017), traz o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) ajudando a encontrar e manter os recursos que trazem VCS para a empresa. Os antagonismos existentes entre os pressupostos das bases econômicas de Porter e da RBV foi destacado por Barney (1991). Assim a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos de Porter, são exatamente opostas à heterogeneidade e mobilidade imperfeita da RBV. Porém, as atividades da empresa estão relacionadas à vantagem competitiva pela criação de valor superior a outros arranjos mais eficientes, tanto na visão de Porter quanto na RBV. Barney (1991) explica que a vantagem competitiva deriva dos recursos e competências que uma organização controla.

Esse trabalho descreve uma revisão teórica e um estudo prático à luz da teoria da RBV em algumas microempresas do Comércio Varejista, a fim de compreender como os recursos e capacidades delas podem ser fontes de Vantagens Competitivas Sustentáveis no mercado de hamburguerias. Os estudiosos Medeiros et al. (2009) afirmaram que:

os gestores podem construir tais modelos e tomar decisões, visualizando como os recursos se relacionam e influenciam no desempenho da organização, sem que necessariamente estejam expostos aos riscos financeiros da realidade. (MEDEIROS et al., 2009, p.136)

Assim, essa pesquisa será importante por aplicar a RBV em algumas hamburguerias no Plano Piloto. A fim de identificar e compreender como seus recursos e capacidades podem ser explorados por elas, e quais são suas implicações competitivas. Sendo que existem mudanças no mercado, segundo o Sebrae (2017):

Em estudo feito em 2015 pela ABRASEL do Paraná, em parceria com Núcleo de Estudos e Laboratório de Excelência em Serviços da Universidade Positivo, para 64% das pessoas os hábitos já mudaram por conta da crise. A mudança varia desde a busca por lugares mais baratos, a diminuição na frequência e até a composição do cardápio, ou seja, menos comida no prato. Entretanto, de acordo com a pesquisa, os clientes não deixaram de comer fora, mesmo em tempos de crise. (SEBRAE, 2017, p. 2-3)

1.2 Formulação do Problema

O estudo dos recursos e capacidades nas empresas é valioso para o crescimento de seu desempenho (faturamento, produtividade etc.) e possibilitam a estas mesmas empresas formularem estratégias eficazes para adotarem. “Em geral, quando uma firma possui recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar, ela consegue obter vantagem competitiva sustentável” (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008, p. 32). Então é positivo que as empresas tenham um planejamento estratégico que lhe permita obter vantagens competitivas sustentáveis frente a seus concorrentes.

Assim, como “as oportunidades de negócios no mercado interno tendem a ser um pouco melhores do que em anos anteriores, porém, mais limitadas que as do período de expansão, quando o país registrou taxas expressivas.” (BANCO DO NORDESTE, 2018, p. 1); e segundo o Sebrae (2018) cerca de 98,5% das empresas brasileiras são MPE, percebe-se a necessidade de sempre melhorar o planejamento estratégico para gerir seus recursos e capacidades geradores de vantagens competitivas sustentáveis de forma eficiente e eficaz para se destacar da concorrência.

Com o intuito de fazer um estudo dos recursos e capacidades presentes nas hamburguerias pesquisadas para que estas empresas possam melhorar seu planejamento estratégico com o objetivo de sobreviver e crescer em um mercado cada vez mais competitivo, essa pesquisa procurou responder a seguinte questão: Como os recursos e capacidades das hamburguerias impactam na sustentabilidade da vantagem competitiva, sob a ótica da RBV?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os recursos e capacidades geradoras de sustentabilidade na vantagem competitiva nas empresas estudadas.

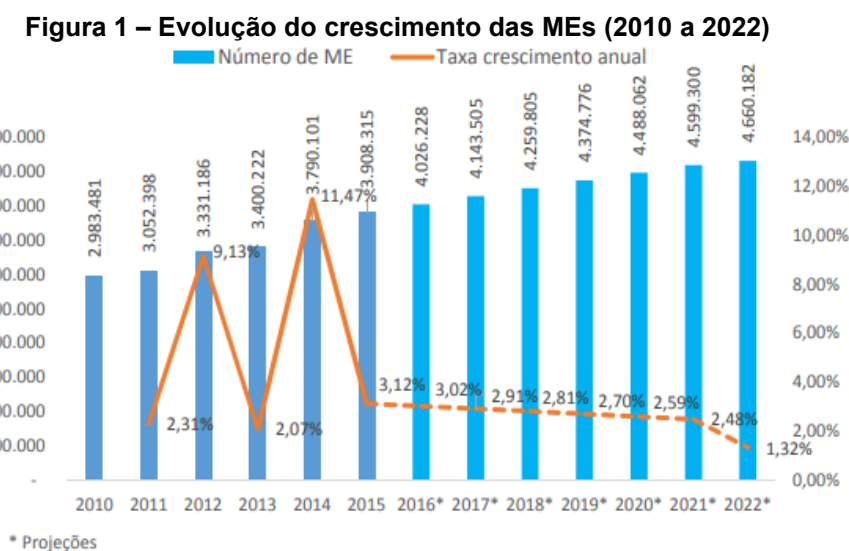
1.4 Objetivos Específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar nas empresas estudadas quais são seus recursos e a existência de possíveis capacidades;
- Classificar nas empresas pesquisadas os recursos identificados de acordo com o seu valor, raridade e imitabilidade;
- Identificar quais são os recursos e capacidades que são fontes de vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva.

1.5 Justificativa

“A quantidade de Microempresas no país saiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e deve atingir 4,66 milhões, em 2022” (SEBRAE, 2018, p. 8). Com essa evolução representada pelo Gráfico 1 a seguir:



Fonte: Sebrae (2018), a partir dos dados da Receita Federal.

Com esse crescimento do número de MEs no Brasil existe a possibilidade de haver um aumento futuro da concorrência das empresas analisadas neste estudo, afirmando a necessidade dessas organizações optarem por fazer uma gestão estratégica eficiente de seus recursos e capacidades. Santos e Brito (2012) colocam que a definição de desempenho da empresa e sua medição continuam a desafiar os estudiosos devido a sua complexidade. Barney (1991) também cita que:

a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização (BARNEY, 1991, p.1).

O hambúrguer, por ser apetitoso e rápido, caiu no gosto do público. O crescimento do consumo de comidas rápidas e práticas juntamente ao aumento do número de ME desafiam as empresas conseguirem ter VCS frente a seus concorrentes. A hamburgueria é um negócio que possui uma alta diversificação do porte, hoje existem redes de todos os tamanhos, pode ser um fast food ou se especializar em hambúrgueres naturais, orgânicos ou gourmet. O produto a ser oferecido e o modelo de negócio que o empreendedor opta impacta no tipo de público, na estrutura física necessária, na localização a ser definida etc. (SEBRAE, 2017).

Assim, a contribuição dessa pesquisa é importante por aplicar a RBV em algumas hamburguerias, a fim de identificar e compreender como os recursos e capacidades são explorados por elas e quais são suas implicações competitivas. Facilitando a geração de *insights* valiosos com relação aos desafios estratégicos das empresas e o desenvolvimento das habilidades estratégicas necessárias para liderar uma empresa.

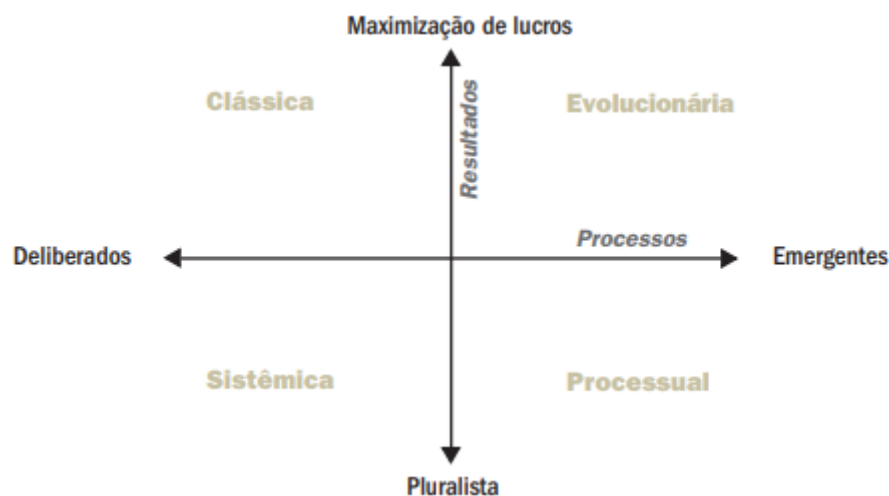
2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi abordado as principais contribuições de pesquisadores nas áreas de Estratégia e Vantagem Competitiva.

2.1 Estratégia Empresarial

Para ordenar as diversas abordagens teóricas da Estratégia Empresarial utilizamos o modelo bidimensional de classificação, proposto por um dos estudiosos do pensamento estratégico contemporâneo, Richard Whittington (2001), que coloca o pensamento estratégico em quatro perspectivas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual; e suas implicações quanto a fenômenos como liderança, tomada de decisão, estratégias de crescimento (estrutura e mudança), implementação estratégica, gerenciamento e política de governo. No qual é apresentado na Figura 1 a seguir:

Figura 2 – Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Bertero, Vasconcelos e Binder (2003).

O modelo baseia-se em uma matriz de classificação bidimensional, em que os eixos são referentes à orientação da Estratégia e ao processo de decisão. Assim, podemos abordar sobre a classificação dos respectivos eixos conforme é apresentado nos tópicos seguintes.

2.1.1 Perspectiva Clássica

Reconhecidamente a mais antiga e ainda mais influente de todas, ela caracteriza-se por focar a maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada. Estudiosos como Igor Ansoff (1965; 1970; 1991) e Michael Porter (1986; 1996) estão associados a essa perspectiva. Como características principais desse modelo têm-se o apego à análise racional e o distanciamento entre concepção e execução. Whittington (2001) reforça as características desta visão através das metáforas militares e da noção do homem econômico racional, que age com perfeita racionalidade para maximizar sua vantagem competitiva.

2.1.2 Perspectiva Evolucionária

Whittington (2001) fala que segundo essa visão, o ambiente é tipicamente muito implacável, muito imprevisível para que possamos fazer previsões eficazes. Dessa forma a Estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro, é frequentemente irrelevante. Essa perspectiva é representada por autores como Hannan e Freeman (1977) ou Oliver Williamson (1991). Os evolucionários acreditam que a estratégia a longo prazo é uma distração inútil e o principal papel da estratégia, em um ambiente competitivo, consiste na diferenciação e na experimentação do maior número possível de pequenas iniciativas, que se não derem certo devem ser eliminadas (WHITTINGTON, 2001).

2.1.3 Perspectiva Sistêmica

“Segundo essa visão, os estrategistas podem se desviar, e frequentemente se desviam, dos padrões formais de maximização do lucro. Elementos sociais, políticos e culturais criam interesses além do lucro” (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 53). Granovetter (1985), representante dessa perspectiva, fala que as práticas da Estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Essa teoria acredita que é possível planejar e agir efetivamente no ambiente inserido, e sua principal contribuição é a crença de que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico (WHITTINGTON, 2001).

2.1.4 Perspectiva Processual

Nessa visão “o planejamento de longo prazo é pouco útil, dadas as dificuldades inerentes de previsão do futuro.” (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.54). Autores que defendem essa perspectiva, como Cyert e March (1963) ou Simon (1970), falam que no mundo real não existe planejamento perfeito, pois temos racionalidade limitada. Essa vertente crê que a estratégia emerge em meio a um fenômeno frequentemente desordenado, onde se constituem o mercado e a organização. Os processualistas, conforme aborda Whittington (2001), compreendem a complexidade interna da empresa em dois princípios fundamentais: os limites cognitivos – os homens são incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo – e a ação racional limitada – comprometido com o processo de experimentação e aprendizado. Ele, Whittington (2001), também destaca que existem os processualistas puros (estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho) e os gerenciais (transformam em vantagem a realidade confusa da empresa e dos mercados). A seguir apresentam-se essas quatro perspectivas estratégicas no QUADRO 1:

QUADRO 1 – As quatro perspectivas estratégicas

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (Política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influência-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/ biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintz; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1980

Fonte: baseada em Whittington (2001)

2.2 Miles e Snow

Milles e Snow “propuseram categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente.” (GIMENEZ, 1998, p. 30). Para esses estudiosos a Estratégia pode ser enquadrada em quatro categorias estratégicas (MILES; SNOW, 1978). Seriam elas: Estratégia Defensiva, Estratégia Prospectora, Estratégia Analítica e Estratégia Reativa.

- Na Estratégia Defensiva uma empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com uma gama de produtos/serviços mais limitada que seus concorrentes. Protege seu domínio através de melhores preços ou melhor qualidade de produtos/serviços;
- Na Estratégia Prospectora uma empresa fica continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Tem uma área de mercado relativamente maior, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços;
- Na Estratégia Analítica uma empresa mantém uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável. Mas também tentam adicionar novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas;
- Na Estratégia Reativa uma empresa não se arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçados por competidores.

2.3 Michael Porter

O estudioso mais influente da estratégia, Michael Porter (1986), afirma que estratégia competitiva procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável, em meio as cinco forças que determinam a competição industrial: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Porter (1996) cita que:

A empresa poderá ter que mudar sua estratégia se houver grandes mudanças estruturais em sua indústria. Na verdade, novas posições estratégicas normalmente surgem devido a mudanças na indústria, e as novas empresas sem o peso da história geralmente podem explorar isso com mais facilidade. Entretanto, a escolha da empresa para uma nova posição deve ser orientada pela capacidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar um novo sistema de atividades complementares em uma vantagem sustentável. (Porter, 1996, p. 24/25)

Existem somente dois tipos de Vantagem Competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação; que combinadas com o escopo resultam em três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior: liderança em custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986).

- Liderança em custo: Visa obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços, em geral, padronizados, a custos mais baixos que a concorrência, através de produção em escala, do acompanhamento cuidadoso dos custos, gerenciamento de qualidade, entre outras medidas;
- Diferenciação: Através da introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifique preços mais elevados, a fim de obter vantagem competitiva. Trabalhando com produtos e serviços exclusivos, com maior qualidade ou desempenho;
- Enfoque: Busca ter vantagem competitiva podendo ser com foco em liderança em custo ou de diferenciação, ou ambas simultaneamente, em um mercado mais restrito, limitando os segmentos de demanda.

Para Porter (1986) aquelas empresas que adotam dois tipos de estratégias acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas.

2.3.1 As 5 Forças de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter auxilia na análise da competição entre empresas. A ferramenta surgiu com Porter (1986) no qual cita que as Cinco Forças Competitivas básicas são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores e fornecedores, e rivalidade entre as atuais concorrentes.

As principais fontes de Barreiras de Entrada, para Porter (1986), são: Economias de Escala, Diferenciação do Produto, Necessidades de Capital, Custos de Mudança, Acesso aos Canais de Distribuição, Desvantagens de Custo Independentes de Escala e Política Governamental.

A Ameaça de Novos Entrantes caracteriza-se como entrada de novas empresas não atuantes no setor, com o desejo de conquistar “fatias” de mercado, novas capacidades e recursos substanciais para investir.

A Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos é entendido como produtos que satisfazem a mesma necessidade ou desempenham a mesma função no mercado.

O Poder de Barganha dos Compradores permite diminuir as margens de lucro das empresas. Segundo Porter (1986), aumentam o poder de barganha do comprador quando existem poucos compradores, os compradores são muito importantes para a indústria, a indústria é pouco importante para os compradores, o produto vendido é padronizado, os custos de mudança de fornecedor são baixos, existem substitutos ou o comprador tem total informação.

Já no Poder de Barganha dos Fornecedores, Porter (1986), entende que as empresas podem sofrer ameaças de elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços dos fornecedores.

O conjunto dessas cinco forças determinam a intensidade da concorrência na organização e até mesmo fortalecendo seu Planejamento Estratégico e, como consequência, seu desempenho (produtividade, faturamento etc.).

2.4 Vantagem Competitiva

Os autores Tunes e Monteiro (2017) definem vantagem competitiva como uma condição em que o recurso da empresa poderia proporcionar melhor situação à empresa em relação à concorrência ou a si mesma. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), ela pode ser separada sob o aspecto de suas origens e de suas premissas em relação a concorrência.

Em relação às origens conceitua como um atributo de posicionamento, externo à empresa, ou como um que considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da empresa. Em relação às premissas da concorrência conceituam em quatro posições: Desvantagem Competitiva, Paridade Competitiva, Vantagem Temporária e Vantagem Sustentável. A expectativa do posicionamento competitivo, em busca de Vantagem Competitiva, ocorre a partir de uma premissa segundo Barney e Hesterly (2011), seriam elas tipos de competição (perfeita, monopolística, oligopólio e monopólio), atributos dos tipos de competição (custo produção, disponibilidade de mercado, procura, entre outros) e barreiras para entrada no mercado (economia de escala, diferenciação do produto, vantagem em custo em relação à escala e ambiente legal).

Pode-se afirmar que a Vantagem Competitiva leva a uma performance superior da empresa (TUNES; MONTEIRO, 2017), porém e se ela não for sustentável?

Segundo Tunes e Monteiro (2017), a capacidade da empresa em sustentar uma vantagem adquirida gera impacto em sua performance. Competências essenciais da empresa, de acordo com Hamel e Prahalad (1996), são importantes ao alcance da VCS. Assim, a VCS é obtida quando os concorrentes têm dificuldades em imitar os recursos da firma (GAYA; STRUWIG; SMITH, 2013).

2.4.1 Visão Baseada em Recursos

Inspirada nos estudos de Edith Penrose (1959), Wernerfelt (1984), e impulsionadas por Barney (1991) e Peteraf (1993), a *Resource Based View* (RBV) atua buscando determinar as razões da performance superior da empresa frente a seus concorrentes. Devido as constantes mudanças ambientais complexas ao qual as firmas se encontram a RBV é a teoria mais adequada pela sua abordagem de dentro para fora, facilitando compreender como as Estratégias são concebidas e executadas (FLEURY; FLEURY, 2003).

“A teoria RBV, então, distingue-se da tradicional visão do posicionamento, voltando sua análise para o interior da organização e analisando forças e deficiências de seus recursos sob controle.” (MEDEIROS et al., 2009, p. 126). Os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva deriva dos recursos e competências que uma organização controla (BARNEY, 1991). Como sintetizado por Barney (1991), um recurso para ser fonte de vantagem competitiva sustentável deve ser raro, valioso e de difícil imitação e substituição. “Ao contrário do foco no ambiente externo, a RBV define a firma como um conjunto ou feixe de recursos e focaliza-se no seu ambiente interno, nos seus recursos e capacidades” (BARNEY, 2001).

Barney (1991) apresentou os recursos (capital físico, capital humano e capital organizacional), a Vantagem Competitiva (quando estratégias de criação de valor não estão sendo simultaneamente realizada por outros competidores) e a VCS (quando a firma consegue manter performance superior no longo do tempo). Para este autor, Barney (1991), os recursos são potenciais para criação de valor, isto é, podem ser capazes de facilitar a exploração de oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas. Para trazer

VCS eles também precisam ser “imperfeitamente” imitáveis, raros ou escassos e “imperfeitamente” substituíveis (BARNEY, 1991).

Na RVB os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada na empresa, como instalações, equipamentos, localização geográfica e seu acesso as matérias primas. Já os recursos humanos incluem treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gestores e funcionários da empresa. Enquanto os recursos humanos constituem um atributo individual, os recursos organizacionais são atributos de grupos de pessoas (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Grant (1991) fala, em sua obra *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, que os recursos que trazem VCS precisam ser duráveis, não-transparentes (os concorrentes não podem ser capazes de imitá-los) e não-transferíveis (não podem ser facilmente adquiridos no mercado).

Peteraf (1993) diz que a criação e a sustentabilidade da vantagem comparativa dependem de quatro condições simultâneas:

- Na posse de recursos superiores perante os concorrentes, que devem ser fixos e não expandidos;
- Limitações *ex-post* à competição como, a imitabilidade ou substituíbilidade imperfeitas, direitos de propriedade, assimetrias informacionais, ambiguidade causal e mecanismos de isolamento como o aprendizado organizacional, custos de mudança, reputação, ocupação dos canais de distribuição e economias de escala;
- Mobilidade Imperfeita dos recursos devido a dificuldades como: a definição de direitos de propriedade; idiosincrasia dos recursos no sentido de estes terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da empresa do que fora da mesma; cooperação especializada entre ativos, no sentido de agregarem mais valor quando utilizados em conjunto; e custos de transação para se efetivar a transferência dos recursos.
- Limitações *ex-ante* à competição, de forma que a empresa obtém recursos superiores necessários à Estratégia a um custo inferior ao atual valor que esses recursos podem gerar.

As recentes contribuições dadas por Lavie (2006) apresenta uma extensão da teoria, redefinindo atributos relacionados ao grau de compartilhamento entre os

recursos, ressaltando que alianças empresariais são tão importantes quanto os próprios recursos. Existem críticas com a natureza da teoria que não se preocupa com a compreensão dinâmica dos processos inerentes ao desenvolvimento dos recursos estratégicos e como esses podem contribuir para que determinadas empresas tenham um desempenho melhor que as concorrentes (MEDEIROS et al., 2009).

2.4.2 Modelo VRIO

Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo, denominado de VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que reúne um conjunto de ferramentas para analisar todos os recursos que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar Vantagem Competitiva. O Quadro 2 a seguir no mostram as questões-chave:

QUADRO 2 – Questões-chave VRIO

VRIO	Questões-chave
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Baseada em Barney e Hesterly (2017).

Na questão do Valor, é analisado se o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça. Assim podendo desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva mantendo-os valiosos.

Já na Raridade busca saber se o recurso é controlado por poucos concorrentes, embora seja uma vantagem temporária a empresa deve explorar esse recurso que é considerado valioso e raro.

No caso da Imitabilidade, para que um recurso seja considerado fonte de vantagem competitiva sustentável ele, além de raro e valioso, deve ser difícil de ser copiado pelos concorrentes. Dessa forma a empresa deve desenvolver mecanismos

que tornem a imitação custosa como o pioneirismo, ambiguidade causal, complexidade social, patentes, entre outros.

Também temos a Organização, que fala que a empresa deve explorar e organizar seus recursos para aproveitá-los ao máximo. Dessa forma é necessário ter uma estrutura formal de controles gerenciais, reporte e política de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados comportamentos.

O uso dos recursos da empresa que trazer melhor desempenho (produtividade, faturamento, etc.), que forem raros no mercado (controlado por poucas empresas concorrentes), de difícil substituição e custosos de imitar; trazem vantagem competitiva sustentável para a empresa. “As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um único modelo para entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa.” (BARNEY e HESTERLY, 2017, p. 82). Isso é feito no Quadro, 3 e a relação do modelo VRIO com as forças e fraquezas é apresentada no Quadro 4:

QUADRO 3 – Modelo VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso(a)?	Raro(a)?	Difícil de Imitar?	Explorado(a) 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: Baseado em Barney e Hesterly (2017)

QUADRO 4 – Modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou uma capacidade é:

Valioso(a)?	Raro(a)?	Difícil de Imitar?	Explorado(a) pela organização?	Força ou Fraqueza
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2017)

Ou seja, se um recurso ou capacidade controlado por uma empresa não for valioso não permitirá que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizem ameaças ambientais. Assim esses tipos de recursos ou capacidades são fraquezas, as empresas devem remediar ou evitar utilizá-las (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Se um recurso ou capacidade for valioso, mas não raro, a exploração desses tipos de recursos gerará paridade competitiva. Deixá-los de explorar pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva, mas geralmente a exploração deles não cria vantagens competitivas.

Caso “um recurso ou capacidade for valioso e raro, mas não oneroso para imitar, sua exploração gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa.” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 83). Assim esse tipo de recurso pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência distintiva.

Já se um recurso ou capacidade for valioso, raro e custoso para imitar, sua exploração gerará uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma mesmo que as empresas concorrentes consigam adquirir ou desenvolver esses recursos ou capacidades, os altos custos de fazê-lo as colocariam em desvantagem competitiva. Assim, esses tipos de recursos são classificados como forças organizacionais e competências distintivas sustentáveis. Podemos destacar uma frase no livro de Barney e Hesterly (2017):

Quanto aos recursos e às capacidades de uma empresa, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são não só valiosos como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 93)

O modelo VRIO ajuda o pesquisador identificar os recursos geradores de sustentabilidade da vantagem competitiva e como eles podem ser utilizados pela empresa para que a mesma prospere e enfrente sua concorrência. A RBV e o modelo VRIO podem ser considerados complementos importantes para a análise das ameaças e oportunidades organizacionais.

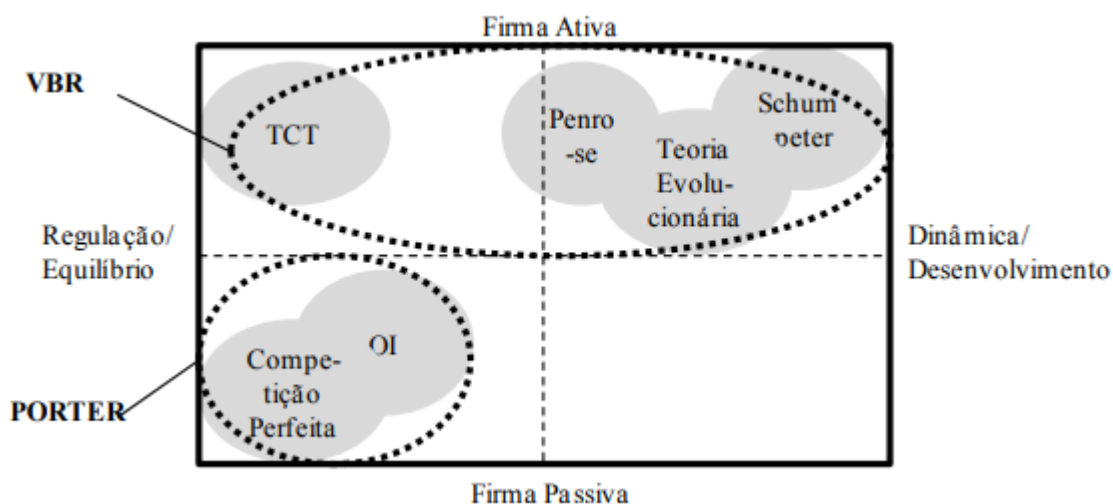
2.5 Porter e RBV

Ito e Gimenez (2011) nos apresenta em seu estudo que podemos analisar impasses entre Porter e RBV com o uso de um conjunto de teorias econômicas. Assim observamos que a teoria de Porter tem raízes na Economia da Organização Industrial (OI), enquanto a RBV busca suporte nas teorias econômicas à margem do paradigma dominante da economia neoclássica.

A teoria de Porter apresenta pressupostos antagônicos da RBV que segundo Ito e Gimenez (2011) as duas diferenças das bases econômicas de Porter e RBV são: a visão da firma (como tomadoras de preço – passivas – ou possuidoras de certo grau de autonomia na alocação de recursos – ativas) e um modelo regulador (com carácter de equilíbrio ou um modelo que considera a dinâmica encontrada na mudança, na evolução, no desenvolvimento ou no crescimento).

Assim “a visão de Porter está mais próxima da Organização Industrial e, indiretamente, da competição perfeita e a RBV está mais próxima dos pensamentos que privilegiam o administrador como coordenador da alocação de recursos da firma.” (ITO; GIMENEZ, 2011, p. 45). Como apresentado na Figura 4:

Figura 3 – Mapa das Teorias Econômicas e pensamentos da Administração Estratégica



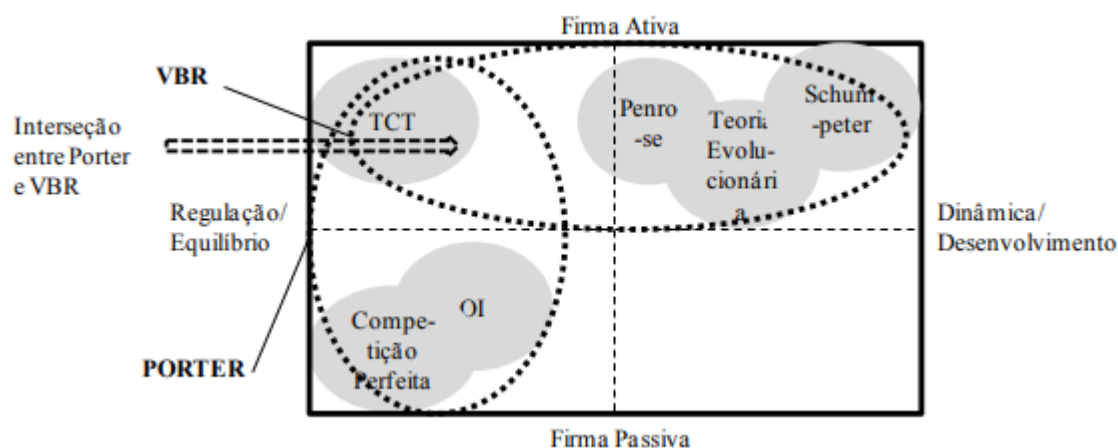
Fonte: ITO e GIMENEZ (2011)

“Enquanto na Visão Porteriana são consideradas a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos, na RBV os pressupostos são exatamente opostos, ou seja, heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos.” (ITO; GIMENEZ, 2011, p. 45). Esse impasse entre Porter e RBV pode ser observado no mapa que foi apresentado na Figura 4.

Porter (1986) ao desenvolver o modelo da cadeia de valores e utilizá-lo na explicação das estratégias genéricas, liga as atividades da empresa ao posicionamento da empresa na indústria. Assim, a teoria de Porter não negligencia as funções da administração na alocação de recursos e seus impactos na Estratégia, como se poderia concluir ao considerar puramente seus fundamentos econômicos (ITO; GIMENEZ, 2011).

Ao abordar a vantagem competitiva pelas atividades de valor a teoria Porteriana coincide com o pensamento da RBV, que explica a vantagem competitiva pelo desenvolvimento de recursos e capacidades que geram valor e são imperfeitamente reproduzíveis ou substituíveis pelos competidores (ITO; GIMENEZ, 2011). As atividades são fonte da criação de valor tanto na visão de Porter quanto na RBV, formando uma intersecção entre essas correntes de pensamento, visualizada na Figura 5:

Figura 4 - Ponto de Intersecção entre Porter e RBV



Fonte: Ito e Gimenez (2011)

Na análise dessa intersecção compreende-se que a Vantagem Competitiva repousa nas atividades da empresa para a criação de valor. Os autores Ito e Gimenez concluem que “As atividades são o ponto comum entre as visões, e a perspectiva do valor das transações é o ponto de partida para uma teoria da vantagem competitiva, na qual ambas correntes de pensamento estejam contidas” (ITO; GIMENEZ, 2011, p. 48). O ponto comum entre os estrategistas localiza-se na Teoria dos Custos de Transação (TCT), alterando o foco dos custos para o valor dessas transações.

A empresa é um conjunto de recursos e todos eles são necessários para a produção de bens e para a criação de valor. “A produção consiste em uma rede

complexa de interações desses recursos, que transformam os recursos, para obter o produto final.” (ITO; GIMENEZ, 2011, p. 52). Os métodos e técnicas desta pesquisa foi tratado no próximo capítulo.

3**3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo foi abordado: a tipologia e descrição geral dos métodos da pesquisa; a caracterização da empresa; caracterização da população e amostra; descrição dos instrumentos de pesquisa; e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta é uma Pesquisa Aplicada pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005). Inicialmente por meio de uma Pesquisa Bibliográfica com livros, artigos de periódicos e vasto material pesquisado na internet sobre os temas em questão. Depois foram realizadas entrevistas por meio da interrogação direta do dono ou gerente em que fazemos o levantamento e, por fim, faremos uma análise das empresas investigadas que envolve um estudo profundo e exaustivo.

Sua abordagem é qualitativa com fonte de dados primários, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. No processo dessa pesquisa são básicas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, analisando-os indutivamente. Sendo o processo e seu significado os focos principais dessa abordagem.

Este trabalho é um estudo de múltiplos casos visando descrever as características do fenômeno da Vantagem Competitiva e da RBV, estabelecendo as relações entre as variáveis (recursos e capacidades), e identificando os fatores que contribuem para a ocorrência desse fenômeno em MEs do comércio varejista. Dessa forma, essa pesquisa procurou estudar o setor relacionado às hamburguerias a ser caracterizado no próximo tópico.

3.2 Caracterização de setor

O mercado de hamburguerias atuante no Brasil apresenta-se bastante diversificado quanto ao porte das empresas, público-alvo atendido e cardápio disponibilizado, contando com a presença desde grandes redes de fast food

internacionais até pequenas hamburguerias com produção quase artesanal para atender o mercado local. Assim, este estudo buscou analisar essas pequenas hamburguerias que atendem o comércio local com hambúrgueres artesanais.

3.3 Participantes da Pesquisa

Foram entrevistados cinco proprietários de hamburguerias no Plano Piloto, Distrito Federal. A amostra selecionada foi não-probabilística e do tipo por acessibilidade ou conveniência, que caracteriza pelo pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso. As hamburguerias em questão foram selecionadas por causa da localização geográfica e a possível concorrência entre si observada pelo pesquisador. O Anexo 1 traz um breve relato sobre o perfil das empresas.

O entrevistado proprietário da “Empresa A” possui 28 anos e tem formação superior incompleta, no caso da “Empresa B” o proprietário possui 24 anos e tem segundo grau completo, já na “Empresa C” o dono possui 28 anos e tem formação superior incompleta, na “Empresa D” o proprietário entrevistado possui 26 anos e tem formação superior concluída e no caso da “Empresa E” o proprietário possui 29 anos e também possui formação superior completa.

Todas essas hamburguerias pesquisadas são localizadas na Asa Norte e tem lojas físicas para atender seus clientes, além de fazerem entregas em aplicativos de comida. Essas hamburguerias competem entre si principalmente nas entregas em aplicativos e querem sobreviver e crescer nesse mercado cada vez mais competitivo como observado na seção 1.1.

Dessa forma, o pesquisador deste trabalho buscou que as empresas entrevistadas representassem o comércio local da Asa Norte formado por hamburguerias com produção quase artesanal, e foram selecionadas por conveniência e principalmente acessibilidade aos gestores.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Os principais instrumentos de pesquisa utilizados é um levantamento de dados a partir de uma entrevista semiestruturada com os participantes da pesquisa e a observação não sistemática, ou seja, com menor grau de padronização. De acordo com Flick (2013):

Decisivo para o sucesso de uma entrevista estruturada é que o entrevistador sonde em momentos adequados e conduza a discussão da questão em maior profundidade. [...] As questões abertas devem permitir espaço para visões específicas e pessoais dos entrevistados e também evitar influenciá-los. Essas perguntas abertas devem ser combinadas com as perguntas mais focadas, que se destinam a conduzir os entrevistados além das respostas gerais e superficiais e a introduzir temas que eles não teriam mencionado espontaneamente. (FLICK, 2013, p. 115-116)

Dessa forma, foi elaborado um roteiro de entrevista com o propósito de guiar a coleta de informações sobre os recursos e as capacidades presentes nas hamburguerias pesquisadas. Utilizou-se quatro critérios de Flick (2013) para a elaboração do mesmo: a não direção na relação com o entrevistado; a especificidade das opiniões e definição da situação a partir do seu ponto de vista; cobertura de uma ampla série de significados do tema; e a profundidade e o contexto pessoal exibidos pelo entrevistado. Os autores Barney e Hesterly (2017) comentam que:

Uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua **cadeia de valor**, que é um conjunto de atividades a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 72)

Assim, a entrevista semiestruturada foi realizada por meio de um roteiro que ilustra bem a cadeia de valor de uma hamburgueria. Pois, “para as entrevistas semiestruturadas, são preparadas várias perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista” (FLICK, 2013, p. 115). Foram elaboradas perguntas baseadas no modelo VRIO que “diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.68).

Uma vez que “o valor desses recursos ou capacidades geralmente irá manifestar-se em qualquer aumento das receitas ou custos mais baixos ou ambos uma vez que a empresa comece a usá-los para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.70), procurou-se analisar se os recursos e capacidades presentes na cadeia de valor de cada empresa entrevistada trazem melhor desempenho (faturamento, produtividade etc.). Pois, “uma maneira de identificar o impacto dos recursos e das capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças é examinar o impacto de seu uso nas receitas e custos” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.70).

Entender o valor dos recursos e capacidades é o primeiro passo para saber se o recurso pode ser fonte de vantagem competitiva. Mas “Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva.” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.74). Dessa forma também foram realizadas perguntas com aspectos comparativos que demandam uma perspectiva externa permitindo que a questão da raridade fosse abordada pelo entrevistado.

No entanto, os recursos raros e valiosos só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável caso as empresas que não os possuam tiverem desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparada às empresas que já os possuem (BARNEY; HESTERLY, 2017). Assim, as perguntas presentes no roteiro quiseram abordar se o recurso ou capacidade identificado pelo entrevistado seria custoso de imitar.

Os autores Barney e Hesterly (2017) também afirmam que se existem recursos substitutos e se as empresas imitadoras não enfrentarem uma desvantagem de custo para obtê-los, então a vantagem competitiva será temporária. Dessa forma o roteiro teve perguntas para identificar se os recursos encontrados nas falas dos entrevistados eram de fácil substituição, ou seja, se empresas imitadoras “podem tentar substituir outros recursos por um recurso caro, dominado por uma empresa com vantagem competitiva” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.76)

Na questão da organização, para a empresa aproveitar ao máximo seu potencial de vantagem competitiva ela deve estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2017). Assim, este trabalho procurou entender se a empresa entrevistada estaria organizada para aproveitar seus recursos e suas capacidades.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Inicialmente esta pesquisa fez uma revisão na literatura bibliográfica dos temas abordados, permitindo assim o pesquisador ter suporte nas decisões tomadas. Após a revisão bibliográfica buscou-se por meio de fontes primárias dados da empresa que contribuam com a resolução da questão de pesquisa proposta nesse trabalho, por meio de uma aplicação presencial de entrevistas semiestruturadas com cada empresa participante da pesquisa, foram coletados dados para a análise subjetiva da questão a ser pesquisada, através de anotações feitas e guiadas por um

roteiro pelo pesquisador. As técnicas utilizadas na pesquisa são apresentadas no Quadro 5 a seguir:

QUADRO 5 – Técnicas Utilizadas na Pesquisa

Fase	Técnica	Finalidade
I	Revisão bibliográfica	- Identificar na literatura autores de discutem a importância dos recursos para a vantagem competitiva, assim como métodos de avaliação de recursos. - Apoiar a realização da pesquisa de campo.
	Entrevista semiestruturada	- Identificar recursos valiosos, raros, difíceis de serem imitados pela concorrência.
II	Observação passiva	- Verificar por meio do modelo VRIO, se os recursos identificados contribuem para a vantagem competitiva da organização estudada.
	Análise Documental	

Fonte: Autoria própria

Foram realizadas três técnicas de Flick (2013) para a análise qualitativa das respostas dos entrevistados, a primeira é um resumo da análise de conteúdo (retirando paráfrases menos relevantes), a segunda é agrupar e resumir paráfrases similares e a terceira é a análise explicativa que esclarece mensagens difusas, ambíguas ou contraditórias dos pesquisados. Dessa forma foi possível identificar os recursos e as capacidades elencadas pelas empresas, assim como suas implicações para a sustentabilidade da Vantagem Competitiva.

As perguntas do roteiro foram engajadas a responder uma pergunta desta pesquisa por meio do material bibliográfico analisado para a construção desta pesquisa. Mas principalmente, foi utilizado o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007) para o direcionamento ao tema a ser pesquisado.

As entrevistas foram realizadas com o encontro individual com proprietários dos estabelecimentos pois eles podem contribuir com dados mais relevantes a esta pesquisa pois conhecem a fundo todas as operações realizadas na sua empresa. Também se utilizou de bloco de anotações feitas pelo pesquisador por meio de uma observação passiva e não sistemática nas empresas, que conferiu ao mesmo compreender melhor os fatos analisados nesta pesquisa. Com isso será feito uma análise documental de tudo que foi anotado durante todo esse processo, para saber se os recursos identificados contribuem para a Vantagem Competitiva das hamburguerias aplicando o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa. Como forma de organizar o texto, os resultados são colocados em quatro categorias de recursos e capacidades identificadas nas entrevistas: (i) Capacidades ou Recursos Financeiros; (ii) Capacidades ou Recursos Humanos; (iii) Capacidades ou Recursos Físicos; e (iv) Capacidades ou Recursos Organizacionais. Os recursos das diferentes categorias são analisados de forma a evidenciar as características elencadas por Barney (1991) – valor, raridade, inimitabilidade – e verificar se esses podem ser eventuais fontes de vantagens competitivas sustentáveis, vantagens competitivas temporárias, paridade competitiva ou desvantagem competitiva para as empresas. Para preservar as identidades das empresas entrevistadas este trabalho omitiu seus nomes. O Anexo 1 traz um breve relato sobre o perfil das empresas.

4.1 Capacidades ou Recursos Financeiros

As perguntas referentes às capacidades e aos recursos financeiros presentes no roteiro semiestruturado foram sobre: (i) Preço competitivo; (ii) Poder de barganha; e (iii) Formas de pagamento. Os entrevistados também foram instigados a falarem de outros recursos não presentes no questionário, mas que possam trazer vantagem competitiva.

4.1.1 Preço Competitivo

A “Empresa A” é uma das hamburguerias analisadas que utiliza um preço competitivo para a venda, o proprietário entrevistado diz: “Começamos do zero, assim precisamos ter um preço competitivo isso é um fato”, culmina na consideração que essa capacidade é valiosa para a empresa pois traz maior desempenho (BARNEY; HESTERLY, 2017). Porém, ao ser questionado se o uso dessa capacidade era rara entre os concorrentes ele afirma que “não, todo mundo faz isso”, e também diz que “o *marketplace* do iFood coloca todas as empresas em concorrência 24 horas por dia e isso é um fator que culmina na resposta que não”, ou seja, a utilização de um preço competitivo para venda é considerada uma capacidade comum (não rara) pelo entrevistado. Então essa capacidade de vender com preço competitivo é uma fonte de paridade competitiva para essa empresa pois segundo Barney e Hesterly (2017, p.

82) “Se um recurso ou capacidade for valioso, mas não raro, sua exploração para desenvolver e aplicar estratégias gerará paridade competitiva”.

No caso da “Empresa B” o proprietário ao ser interrogado sobre o uso de preço competitivo para venda ele afirma que eles priorizam ter um produto de maior qualidade do que com um preço menor que seus concorrentes. Assim, o entrevistado disse que “como (o produto) tem uma qualidade muito alta acaba que o preço fica um pouco mais alto (que a concorrência), mas nada exorbitante”. Essa estratégia adotada pela empresa pode ser classificada por Porter (1986) como a estratégia genérica de diferenciação, trabalhando com produtos e serviços exclusivos, com maior qualidade ou desempenho, a fim de obter vantagem competitiva. A capacidade da empresa ter um preço competitivo para venda foi considerada como valiosa, pois o proprietário afirma que ter um preço competitivo permite com que a sua empresa tenha um maior faturamento, mesmo vendendo um produto de maior qualidade que a concorrência ele acha importante ter um preço que é aceitável pelos clientes.

Já na “Empresa C” um dos donos foi entrevistado e falou que sua empresa explora o preço competitivo para venda, principalmente “com um hambúrguer de entrada porque o mercado pede isso”, sendo assim essa capacidade valiosa para a empresa, pois permite um maior faturamento nesse mercado. Em sua resposta quando questionado se seria raro um preço competitivo entre os concorrentes ele afirmou: “Depende do competidor, redes grandes têm preços absurdos, mas os outros que estão no mercado utilizam a mesma estratégia”, ou seja, para ele essa capacidade valiosa não é rara no mercado gerando paridade competitiva conforme apresentado por Barney e Hesterly (2017), sendo assim considerada uma força da empresa.

Na “Empresa D” o proprietário afirmou ter um “preço bem abaixo do mercado” principalmente por serem localizados em uma área que possui muitos universitários e eles não aceitam um preço alto. Essa empresa então utiliza uma estratégia classificada por Porter (1986) como de liderança em custo que visa obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços a custos mais baixos que a concorrência. Porém, ao ser questionado se seus concorrentes também utilizam um preço competitivo ele afirma que sim, ou seja, que é uma capacidade comum entre eles. Dessa forma utilizando o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017) este trabalho considerou que essa capacidade é fonte de paridade competitiva para essa empresa, sendo uma força organizacional pois as capacidades e os recursos valiosos

que não são raros podem ser considerados forças organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Na “Empresa E” o proprietário afirmou que “é importante ter um preço competitivo pois esse mercado é muito disputado e muitas concorrentes colocam um preço competitivo” e por isso ele precisa colocar produtos com um valor que compete com seus concorrentes. Ainda segundo o entrevistado “o preço competitivo é necessário para conseguirmos vender mais, porque sem ele não conseguimos vender”. Então essa capacidade é considerada como valiosa por melhorar o faturamento da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017) como apresentado pelo entrevistado e é comum entre seus concorrentes. Assim conforme apresentado por Barney e Hesterly (2017) essa capacidade por ser valiosa e não rara gera paridade competitiva e é uma força da empresa.

O QUADRO 6 a seguir faz um resumo dessa capacidade entre as empresas analisadas:

QUADRO 6 – Preço competitivo para venda

Empresa	Valiosa?	Rara?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.1.2 Poder de Barganha

Sobre a capacidade de poder de barganha com seus fornecedores o proprietário da “Empresa A” falou que “existem diversos fornecedores de todos os insumos necessários, sendo fácil a troca de fornecedores e também conseguimos bons descontos com eles”, ou seja, segundo Porter (1986) quando os custos de mudança de fornecedor são baixos e existem substitutos, aumentam o poder de barganha dos compradores. Assim, essa capacidade é valiosa pois diminui custos da empresa gerando maior faturamento e não é rara pois o entrevistado afirmou que “existem muitos concorrentes que tem o mesmo poder de barganha com seus fornecedores”. Assim, essa capacidade valiosa e não rara gera paridade competitiva

e é considerada como força da empresa sob a perspectiva do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2017).

O entrevistado da “Empresa B” afirma sobre sua capacidade de poder de barganha com fornecedores que conseguem “colocar pressão por preços menores, pois temos um relacionamento longo com nossos fornecedores de bebidas”. Esse é um fenômeno social complexo, que extrapola a habilidade das empresas de gerenciar e influenciar sistematicamente, ou seja, é possível especificar como esses recursos socialmente complexos adicionam valor à empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). Uma maneira que “a história pode ter impacto sobre uma empresa baseia-se no conceito de dependência da trajetória. Diz-se que um processo é dependente de trajetória quando os eventos iniciais na evolução de um processo têm efeitos significativos sobre os eventos subsequentes” (BARNEY; HESTERLY, 2017). Como essa empresa depende apenas dos fornecedores de bebidas, pois fabricam os insumos dos outros produtos em outro local, essa capacidade de poder de barganha com fornecedores foi considerada valiosa pois permitem menores custos (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O proprietário entrevistado da “Empresa C” nos afirmou: “É fácil trocar de fornecedores, mas nem sempre é interessante, quanto mais tempo você está com um mais poder de barganha você tem com ele pois ele vai sentir no bolso se a gente parar de comprar com ele. Nós estamos com os mesmos fornecedores desde o início”. Esse recurso dependente de trajetória e socialmente complexo é considerado valioso para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). E concluiu dizendo que seus concorrentes também possuem esse poder de barganha com fornecedores, ou seja, uma capacidade comum (não rara) entre eles e valiosa, pois permite que ela consiga menores custos (BARNEY; HESTERLY, 2017). A qualidade de um insumo produzido por um fornecedor e entregue à firma pode influenciar na qualidade do produto produzido por esta e assim sucessivamente, afetando o último elo do sistema, que é o consumidor final (PORTER, 1986).

Já a capacidade de poder de barganha com seus fornecedores para o entrevistado da “Empresa D” é considerada como boa. Ele diz: “hoje em dia já estamos pedindo bonificação toda vez que fazemos pedidos grandes de cerveja, ou quando o fornecedor está aumentando o preço a gente avisa que está trocando de fornecedor e eles já falam para negociarmos o preço. Então é assim, vamos economizando dinheiro em cada conta”, ou seja, essa capacidade foi considerada valiosa por ele pois

“permitem à empresa melhorar sua posição competitiva” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 68) através de custos menores.

Na “Empresa E” o proprietário entrevistado nos disse que tem “alto poder de barganha com fornecedores e isso faz que a empresa consiga ter menores custos” pois existem muitos fornecedores e consegue mudar facilmente de empresa caso necessário conseguindo um bom preço. Assim, o poder de barganha da empresa frente a seus fornecedores aumenta pois os custos de mudanças de fornecedores são baixos, pois existem muitos substitutos (PORTER, 1986). Ele também afirmou: “Nossos concorrentes também possuem muitos fornecedores, o que facilita eles também terem um alto poder de barganha”. Dessa forma, essa capacidade foi considerada como uma fonte valiosa, pois leva a um bom preço de compra, ou seja, menores custos e não rara por ser comum entre competidores e gera paridade competitiva para a empresa, considerada como uma força dela (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Todas as empresas analisadas neste trabalho utilizam a capacidade de poder de barganha com seus fornecedores e a veem como uma fonte valiosa e não rara, ou seja, que gera paridade competitiva e é considerada como uma força da empresa. Como demonstrado por meio do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017) no QUADRO 7 a seguir:

QUADRO 7 – Poder de barganha dos compradores

Empresa	Valiosa?	Rara?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.1.3 Formas de Pagamento

O entrevistado da “Empresa A” quando questionado sobre quais são as formas de pagamentos aceitas por eles, afirmou que recebe em “dinheiro e cartão de crédito/débito”, todas as outras empresas também aceitam essas formas de pagamentos, mas o entrevistado da “Empresa D” afirmou: “não trabalhamos com vale-

alimentação ainda, inclusive temos que olhar isso pois tem bastante gente que pergunta”. Foi constatado que apenas a “Empresas C” aceita o pagamento com vale-alimentação e seu proprietário afirmou: “aceitamos vale-alimentação, quase todos, e isso é um diferencial”. Ele também disse que utiliza “vale-alimentação como forma de pagamentos para conseguir um maior faturamento (aumento de vendas)”, porém afirma ser fácil outras empresas imitarem e passarem a utilizar essa forma de pagamento. Grant (1991) fala que para ser fonte de vantagem competitiva sustentável os recursos ou capacidades não podem ser facilmente adquiridos no mercado e os concorrentes não podem ser capazes de imitá-los. De acordo com Barney e Hesterly (2017) esse recurso por ser valioso, raro e simples de imitar gera uma vantagem competitiva temporária para as empresas que os exploram e uma desvantagem para as que não exploram. Peteraf (1993) coloca que a criação da sustentabilidade da vantagem competitiva depende da imitabilidade imperfeita em relação à concorrência.

O resumo dessas capacidades nas empresas é apresentado nos QUADROS 8 e 9 a seguir:

QUADRO 8 – Formas de pagamentos aceitas (dinheiro e cartão de crédito/débito)

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

QUADRO 9 – Formas de pagamentos aceitas (vale-alimentação)

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa B	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa C	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

Vale destacar que a “Empresa C” possui em sua capacidade de aceitar como forma de pagamento o vale-alimentação uma fonte que gera vantagem competitiva temporária para ela, sendo assim uma força e competência distintiva da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). “Porém, uma vez que os concorrentes tenham observado a vantagem competitiva, estarão aptos a adquirir ou desenvolver os recursos necessários para implementar essa estratégia” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.83). Para Ito e Gimenez (2011) a estratégia que está preocupada com a vantagem competitiva e o desempenho superior, são resultados de atividades (transações) que criam valor. Como as escolhas das empresas para uma nova posição devem ser orientadas pela capacidade de encontrar novos *trade-offs* (PORTER, 1986) este trabalho destacou as possíveis desvantagens competitivas das empresas analisadas.

4.2 Capacidades ou Recursos Humanos

As perguntas referentes às capacidades e aos recursos humanos presentes no roteiro semiestruturado foram sobre: (i) Qualidade no atendimento do cliente; (ii) Satisfação e conquista do cliente; (iii) Treinamento de funcionários; e (iv) Relacionamento com fornecedores (confiança/satisfação). Os entrevistados também foram instigados a falarem de outros recursos não presentes no roteiro, mas que possam trazer vantagem competitiva.

4.2.1 Qualidade no atendimento do cliente

Entre as empresas entrevistadas o proprietário da “Empresa A” afirmou: “Eu ainda acho bem precário atendimento aqui”, assim a capacidade de qualidade de atendimento dessa empresa tem baixo desempenho podendo ser melhorada para trazer um aprimoramento no serviço prestado. “Então, assim estamos sempre tentando diminuir os gastos e diminuindo os gastos diminuimos a experiência do cliente, com certeza”, ou seja, seria oneroso para entrevistado colocar um atendimento de alta qualidade. Dessa forma, essa capacidade de qualidade no atendimento do cliente na empresa não é utilizada para explorar oportunidades e neutralizar ameaças, ou seja, não é bem utilizada para criar valor para a empresa se

tornando uma fonte geradora de desvantagem competitiva e uma fraqueza organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Na “Empresa B” a capacidade de qualidade no atendimento é entendida como fundamental pelo entrevistado, os funcionários buscam criar uma boa experiência de atendimento para o cliente. O entrevistado afirma: “Até por ser um local mais caro, nós trabalhamos muito com o bom atendimento, sorriso espontâneo, porque isso facilita que os clientes voltem a comprar na loja”. Porém, considera que um atendimento de qualidade não é raro entre concorrentes ao afirmar “os (concorrentes) que já frequentei o atendimento é bom também”. Sendo assim a capacidade de qualidade no atendimento valiosa por trazer melhor desempenho para a empresa, e não rara pois vários concorrentes a possuem, gerando uma fonte de paridade competitiva e considerada uma força organizacional conforme o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O entrevistado proprietário da “Empresa C” afirma que possuem um atendimento de qualidade e isso é oneroso pois segundo ele tem que estar “sempre deixando o funcionário motivado pois tem dia que o cara está desmotivado, ta com a cara fechada, e você tem que estar sempre de olho nisso pois o cliente não tem nada a ver com isso. Lidar com gente é muito difícil. E com esse atendimento de qualidade o cliente volta a comprar na empresa”, ou seja, é uma capacidade valiosa pois gera maior faturamento para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). Ele também ao ser questionado se seria raro essa capacidade entre os concorrentes afirma: “Não é raro não, principalmente em grandes empresas”. De acordo com Barney e Hesterly (2017) quando uma capacidade valiosa não é rara ela é fonte que gera paridade competitiva e considerada uma força da empresa. Porter (1986) lista como forma de ampliar a escolha dos compradores o aumento do valor agregado do produto, ou seja, um atendimento de qualidade pode agregar valor ao produto aumentando o número de consumidores aptos a pagarem seu valor.

No caso da “Empresa D” o entrevistado fala que um bom atendimento traz um melhor desempenho para a empresa e afirma que em sua empresa faz “de tudo para que (os clientes) sejam bem atendidos”. Quando indagado se é raro os concorrentes terem um bom atendimento ele responde: “Acho que não, geralmente as hamburguerias que eu conheço ou tem um bom atendimento”. Ou seja, foi considerado por ele como uma capacidade não rara por existir em muitos concorrentes e valiosa por trazer um melhor desempenho para a empresa, então é

vista como uma fonte geradora de paridade competitiva, sendo essa considerada uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Já na “Empresa E” o proprietário afirma: “Nossa empresa preza por um bom atendimento para que os clientes voltem a comprar conosco”, ou seja, é uma capacidade valiosa pois gera maior faturamento. E ao ser questionado se seria raro essa capacidade entre concorrentes ele responde que “não, a maioria tem a mesma visão que a nossa”. Dessa forma como essa capacidade da empresa é valiosa e não rara, é considerada uma fonte geradora de paridade competitiva, sendo uma força organizacional de acordo com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O QUADRO 10 traz um resumo dessa capacidade nas empresas analisadas:

QUADRO 10 – Qualidade no atendimento de clientes

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.2.2 Satisfação e conquista do cliente

O proprietário entrevistado da “Empresa A” oferece brindes para clientes que estão sempre comprando na loja, como forma de conquistar e satisfazer esses clientes. Ele afirma que isso “faz com que nossos clientes voltem a comprar na nossa loja”, ou seja, uma capacidade valiosa para a empresa pois gera maior faturamento. Mas o entrevistado ao ser interrogado se seria raro existir isso no mercado ele afirmou: “quanto menor (a empresa) mais normal, acho que não é raro”. Pelo fato de ser uma capacidade valiosa e não rara, é considerada como uma fonte geradora de paridade competitiva e uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O uso da satisfação e conquista do cliente é considerada como essencial pelo proprietário entrevistado na “Empresa B” para que o cliente volte a comprar na empresa, assim ele afirma: “uma boa experiência de comer em um ambiente aconchegante é considerado importante para que o cliente volte ao estabelecimento”,

sendo assim considerada uma capacidade valiosa por trazer maior faturamento (BARNEY; HESTERLY, 2017). Ao ser questionado sobre o motivo dos clientes comprarem na empresa, ele afirmou: “Pela qualidade do produto”. E quando perguntado sobre o que o diferencia frente aos concorrentes, ele disse: “Qualidade do produto e do atendimento”. Como a empresa protege seu domínio através de melhor qualidade de produtos/serviços, essa estratégia pode ser considerada como defensiva (MILES; SNOW, 1978);

O proprietário entrevistado da “Empresa C” afirma: “A gente tenta conquistar e satisfazer (o cliente) com um bom atendimento e com o alimento (qualidade)”, ou seja, utilizam uma estratégia de diferenciação trabalhando com produtos e serviços exclusivos, com maior qualidade ou desempenho (PORTER, 1986). A capacidade da empresa em conquistar e satisfazer o cliente é considerada como valiosa pois de acordo com seu entrevistado por exemplo “teve um dia que um funcionário passou mal e acabou atrasando o pedido e esse cliente foi lá e reclamou. Ele não tem nada a ver com o que aconteceu, mas isso desencadeia várias coisas negativas para a empresa”, ou seja, altera o desempenho da empresa.

Na “Empresa D” o proprietário entrevistado afirma que o uso da satisfação e conquista do cliente por eles se dá através do “dia a dia mesmo, vendemos cerveja, oferecemos promoções e oferecemos de graça um hambúrguer no aniversário; e isso gera um retorno através da propaganda boca-a-boca”. Essa capacidade da empresa pode ser considerada valiosa pois melhora seu desempenho e onerosa pela complexidade social da capacidade que envolvem relacionamentos interpessoais que é difícil de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2017).

No caso da “Empresa E” sua capacidade de satisfação e conquista do cliente é considerada pelo proprietário entrevistado como valiosa, pois ele afirma que “atender as expectativas do cliente por meio de um bom serviço e produto, faz com que ele volte a consumir na hamburgueria”, ou seja, aumenta seu faturamento. Porter (1986) lista como forma de ampliar a escolha de compradores, o fornecimento de um serviço responsivo ao cliente.

Este trabalho constatou que todas as empresas entrevistadas utilizam a capacidade de satisfação e conquista do cliente, assim essa capacidade foi considerada como comum (não rara) entre os concorrentes, sendo uma fonte geradora de paridade competitiva e uma força organizacional conforme o modelo

VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017). Dessa forma segue o QUADRO 11 com o resumo dessa análise:

QUADRO 11 – Satisfação e conquista do cliente

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.2.3 Treinamento de funcionários

Existe um treinamento inicial na “Empresa A” que o funcionário passa por todos os setores de produção e dessa forma ficam aptos a substituírem alguém caso necessário, mas ficam na maioria das vezes na função que melhor desempenham pela avaliação do dono. O entrevistado afirmou que o “treinamento sai caro, é custoso pois tem muito erro, muito reclamação e muito retrabalho”, ou seja, um recurso valioso pois afeta o desempenho da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O entrevistado da “Empresa B” informa que “o treinamento dos funcionários é realizado por uma pessoa da equipe que tem o cargo de treinador, ele é responsável por ensinar os recém-contratados as medidas padronizadas de ingredientes para o preparo dos sanduíches, além de outros procedimentos necessários na produção.” E considera esse um fator importante para o aumento da lucratividade, ou seja, é um recurso valioso para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). Este recurso está ligado a produção que consiste em uma rede complexa de interações de recursos, que os transformam, para obter o produto (ITO; GIMENEZ, 2011).

O proprietário entrevistado da “Empresa C” ao ser questionado como é realizado o treinamento dos seus funcionários ele afirma que “muitas vezes colocamos o funcionário para treinar na correria e isso é uma coisa que queremos melhorar, no atendimento por enquanto é tentativa e erro”. Esse recurso não foi considerado valioso na empresa, pois os recursos utilizados na empresa apenas são valiosos quando permitem ela melhorar sua posição competitiva gerando valor para a empresa

(BARNEY; HESTERLY, 2017). Para Barney e Hesterly (2017) quando um recurso não é valioso ele é uma fonte de desvantagem competitiva e uma fraqueza organizacional.

Na “Empresa D” o proprietário entrevistado afirma: “o treinamento é feito com nossa supervisão (sócios), acompanhando o funcionário e explicando todas as etapas de produção”. Ao ser questionado se isso traria um melhor desempenho para a empresa ele afirma que sim, ou seja, é considerada um recurso valioso por ele. Competências essenciais da empresa como essa, de acordo com Hamel e Prahalad (1996), são importantes ao alcance da vantagem competitiva.

O treinamento da “Empresa E” é realizado segundo o proprietário entrevistado por meio de “regras claras e com supervisão, para que não ocorram erros que prejudiquem a empresa”, ou seja, é considerado um recurso valioso pois melhora o desempenho da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Esse recurso é comum entre a maioria das empresas entrevistadas e, por ser um recurso valioso nelas, é uma fonte de paridade competitiva e uma força organizacional de acordo com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017). Segue o QUADRO 12 que resume a análise desse recurso:

QUADRO 12 – Treinamento dos funcionários

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa D	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.2.4 Relacionamentos com fornecedores (satisfação/confiança)

O relacionamento com seus quatro fornecedores é considerado como bom pelo proprietário entrevistado na “Empresa A”, segundo ele tem “contato direto via telefone e entrega”. Também afirmou que nunca teve problemas com eles, ou seja, são valiosos para a empresa pois permitem que ela neutralize uma ameaça externa (BARNEY; HESTERLY, 2017), como um possível problema com fornecimento dos insumos para seus produtos.

Os proprietários entrevistados nas “Empresas B, C e E” também afirmaram ter bons relacionamentos com seus fornecedores, sendo satisfeitos e tendo confiança neles. O entrevistado da “Empresa C” disse: “Nossa relação (com fornecedores) é boa e é muito difícil ter algum problema, nunca aconteceu aqui”. Já o entrevistado da “Empresa B” afirmou: “Nada a reclamar (dos fornecedores)” e o entrevistado da “Empresa E” disse: “Temos muita confiança com nossos fornecedores, nunca tivemos problemas, e esse relacionamento positivo melhora o nosso desempenho”. Assim, este trabalho considerou que essa capacidade é valiosa para as “Empresas A, B, C e E”, comum entre elas e dependente de trajetória, “quando os eventos iniciais na evolução de um processo têm efeitos significativos sobre os eventos subsequentes” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 77). Quando uma capacidade é valiosa e não rara, ela é uma fonte geradora de paridade competitiva entre as empresas e considerada uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Porém, o proprietário entrevistado na “Empresa D” afirma: “Temos problemas com algumas entregas com um fornecedor”; De acordo com Barney e Hesterly (2017), as capacidades e os recursos são valiosos quando permitem ela melhorar sua posição competitiva criando valor para ela, ou seja, essa capacidade da “Empresa D” em se relacionar com esse fornecedor não é valiosa. Dessa forma este trabalho utilizou essa afirmação como indício de fraqueza da empresa e de desvantagem competitiva. Do ponto de vista estrutural, deve-se considerar a estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores, o estágio ótimo de integração vertical, a alocação de compras entre fornecedores qualificados e a criação de alavancagem máxima com os fornecedores escolhidos (PORTER, 1986).

O QUADRO 13 a seguir resume essa capacidade nessas empresas:

QUADRO 13 – Relacionamento com fornecedores (satisfação/confiança)

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.3 Capacidades ou Recursos Físicos

As perguntas referentes às capacidades e aos recursos físicos presentes no roteiro semiestruturado foram sobre: (i) Localização do ponto; (ii) Variedade de produtos; e (iii) Equipamentos. Os entrevistados também foram instigados a falarem de outros recursos não presentes no roteiro, mas que possam trazer vantagem competitiva.

4.3.1 Localização do ponto

O entrevistado proprietário da “Empresa A” afirmou: “nossa localização do ponto é avaliada como de extrema importância, por ser conhecido nessa região e ter meu público-alvo estudantes frequentadores dos bares próximos”, ou seja, é um recurso valioso, pois ele observa que sua localização lhe permite um melhor faturamento devido ao grande movimento de clientes potenciais próximo ao local. Mas quando questionado se seria raro ter concorrentes muito próximos a ele, afirmou que não. Logo, quando um recurso ou capacidade for valioso, mas não raro, a exploração desses tipos de recursos gerará paridade competitiva e considerado uma força da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). Os autores Tunes e Monteiro (2017) definem vantagem competitiva como uma condição em que o recurso da empresa poderia proporcionar melhor situação à empresa em relação à concorrência ou a si mesma.

Do mesmo modo na “Empresa B” o proprietário entrevistado considerou a localização do ponto como “importante e estratégica, pela localidade centralizada no Plano Piloto”. Ele também afirmou: “o ponto é bom por ser uma rota comum de carros e por ser um ambiente aconchegante, longe de todo aquele movimento, os clientes acabam voltando”. Em suma, esse recurso foi apontado pelo estudo como valioso para a empresa, pois permite um aumento do faturamento. Na visão de Porter (1989), as diferenças de desempenho econômico estão relacionadas aos aspectos externos das firmas, tais como a localização estratégica. O entrevistado foi questionado se teriam concorrentes próximos que disputassem com ele por clientes e ele respondeu: “sim, é comum ter muitos concorrentes”, ou seja, é considerado por ele como um recurso não raro. Segundo os autores Barney e Hesterly (2017), um recurso quando é valioso, mas não raro, ele é fonte de paridade competitiva e considerado uma força para a empresa.

A localização do ponto para o entrevistado proprietário da “Empresa C” é considerada útil, ele afirmou: “pelo fato dela ser central, podemos fazer entregas para asa sul, asa norte, lago norte... Pois estamos centralizados e isso que fez a gente gostar mesmo do local”, assim esse recurso traz um melhor desempenho para a empresa pois é melhora as vendas facilitando a entrega da mercadoria em diversos locais, o que leva a um aumento da demanda e consequentemente um faturamento maior. Para os autores Barney e Hesterly (2017, p.70) “Uma maneira de identificar o impacto dos recursos e das capacidades de uma empresa em suas oportunidades e ameaças é examinar o impacto de seu uso nas receitas e custos”, ou seja, esse recurso foi considerado valioso por ser fonte de receita. Ao ser questionado se existiriam concorrentes próximos a empresa o entrevistado afirmou que sim, logo, esse recurso foi considerado não raro. Em suma, como esse recurso é valioso e raro é fonte geradora de paridade competitiva e considerada uma força da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Por outro lado, na “Empresa D” o proprietário entrevistado disse: “Estamos no lado oposto do movimento da quadra, estamos precisando ainda que o pessoal nos conheça”. Dessa forma, este trabalho considerou que existe um indício que esse recurso necessite de investimentos como, por exemplo, divulgação da marca e do produto. Assim, poderá começar a ser uma fonte geradora de receita para a empresa, segundo Barney e Hesterly (2017) quando o uso de um recurso impacta no aumento da receita ele é valioso, uma vez que uma empresa começa a usá-los para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças.

O entrevistado proprietário da “Empresa E”, por sua vez, afirmou: “Nossa localização do ponto é ótima, os moradores locais nos conhecem e tem um bom movimento de pessoas diariamente”. Logo, esses fatos foram considerados evidências que seu ponto geográfico é explorado para apoiar a empresa em suas oportunidades externas ou para neutralizar suas ameaças externas. Posteriormente, o entrevistado foi questionado se haveria outros concorrentes disputando clientes na mesma localização do ponto, e ele afirmou: “Como somos a única hamburgueria nessa quadra, muitos clientes nos escolhem por não precisar ir longe para comer”. Porém, quando foi perguntado se seria difícil ou oneroso para outras empresas imitarem sua localização, ele disse: “Não, pode ser que em breve apareça outra hamburgueria por aqui”. Quando um recurso ou capacidade for valioso e raro, mas não oneroso para imitar, sua exploração gerará uma vantagem competitiva temporária

para a empresa e conseqüentemente pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência distintiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O resumo desse recurso nas empresas entrevistadas é apresentado no QUADRO 14 a seguir:

QUADRO 14 – Localização do ponto

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.3.2 Variedade de produtos

O proprietário da “Empresa A” afirmou na entrevista: “Nós temos uma alta variedade de produtos, e isso é um problema, a tendência é que a gente tende a diminuir o cardápio”. Ele complementa: “Essa variedade diminui o desempenho, como a velocidade, os funcionários precisam de mais know-how, então, fica difícil criar um POP (Plano Operacional Padrão) para todos os produtos”. Logo, com esses indícios de que essa capacidade está diminuindo o desempenho da empresa, é necessário que a empresa explore essa capacidade de forma que melhore seu desempenho e, assim, a torne valiosa. Para Ito e Gimenez (2011), todos os recursos e capacidades da empresa são importantes para criar valor ao cliente. Dessa forma, este trabalho considerou que está capacidade precisa de melhorias para que aumente o desempenho da empresa e conseqüentemente seu posicionamento competitivo. Quando um recurso, ou capacidade, não é valioso, ele pode ser considerado uma fraqueza da empresa e conseqüentemente uma desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Por outro lado, o proprietário entrevistado na “Empresa B” disse: “Pelo espaço ser pequeno a gente optou por não ter uma grande variedade de produtos, mas temos alguns sanduíches, refrigerantes, batata frita e sobremesas, nada mais, assim, poucas coisas até para o espaço”. Quando questionado se essa variedade

estaria aumentando seu desempenho ele afirmou: “Sim, pois melhora a produtividade de nossos funcionários e o ambiente fica adequado para um bom atendimento aos clientes”. Logo, essa capacidade foi considerada valiosa pois melhora o desempenho da empresa, para Porter (1986), uma forma de ampliar a escolha de compradores é fornecendo um serviço responsivo ao cliente. Ao ser perguntado se seria incomum os concorrentes utilizarem uma variedade de produtos da mesma forma que sua empresa, ele afirmou: “Sim, a maioria são parecidos com a gente”. Logo, essa capacidade da empresa foi considerada valiosa, mas não rara. Assim, quando uma capacidade é valiosa, mas comum entre concorrentes, ela é considerada fonte geradora de paridade competitiva e uma força da empresa (BARNEY; HASTERLY, 2017).

Do mesmo modo, o entrevistado proprietário da “Empresa C” afirmou: “A gente quis limitar o cardápio, pois quanto mais coisa mais fácil de errar. Então é bom você ter um clássico, os básicos e ter um ou dois especiais. Pois quando você quer inventar demais a tendência é ficar uma m**** grande, desculpe-me a palavra”. Este trabalho considerou essa estratégia como defensiva, para Miles e Snow (1978), nesse tipo de estratégia uma empresa procura manter uma linha de produtos relativamente estável, com uma gama de produtos mais limitada, protegendo seu domínio através de melhores preços ou melhor qualidade de produtos/serviços. Como essa capacidade da empresa favorece um melhor desempenho para ela, melhorando o serviço prestado aos clientes, foi considerada valiosa. Mas, o entrevistado considera que seus concorrentes, em sua maioria, utilizam uma variedade parecida com a que eles trabalham. Para Peteraf (1993), a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva dependem da posse de recursos superiores em relação à concorrência. Em suma, essa capacidade como é valiosa e não rara, é fonte geradora de paridade competitiva e considerada uma força da empresa (BARNEY; HASTERLY, 2017).

Diferentemente, na “Empresa D” o proprietário entrevistado disse: “Temos bastante produtos, temos uma variedade maior que nossos concorrentes”. Ao ser questionado sobre o motivo de terem uma alta variedade de produtos ele afirmou: “Para ter mais opções e atrair mais clientes”. Essa é uma estratégia prospectora, de acordo com Miles e Snow (1978), nesse tipo de estratégia uma empresa fica continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços aos clientes. Ou seja, para a empresa essa capacidade de ter uma maior variedade de produtos contribui para um maior

faturamento, e consequentemente considerada valiosa. Conforme afirmado antes pelo entrevistado, é incomum seus concorrentes terem essa variedade de produtos, dessa forma, foi considerada uma capacidade rara. Ao ser questionado se seria difícil as concorrentes imitarem essa capacidade, o entrevistado afirmou: “Sim, foi muito tempo para planejar esse cardápio e exige muito trabalho”. Por ser considerada pelo entrevistado como uma capacidade dependente de trajetória, este trabalho analisou essa capacidade como onerosa para ser imitada por um concorrente. Logo, um recurso ou capacidade quando avaliado como valioso, raro e difícil de imitar, é considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável e consequentemente uma força e competência distintiva sustentável (BARNEY; HASTERLY, 2017).

Enfim, o entrevistado e proprietário da “Empresa E” disse: “Nossa empresa tem uma variedade de produtos limitada para evitar erros e aumentar a velocidade de produção”, ou seja, essa capacidade foi considerada valiosa, pois melhora a produtividade na empresa e diminui custos provenientes de erros. Porém, quando questionado como seriam a variedade de produtos nos seus concorrentes ele afirmou: “A maior parte dos concorrentes utilizam uma variedade limitada como a nossa”. Dessa forma, essa capacidade foi considerada valiosa e não rara, segundo Barney e Hesterly (2017), uma capacidade valiosa e não rara é fonte de paridade competitiva e consequentemente uma força da empresa.

O resumo dessa capacidade nas empresas pesquisadas é apresentado no QUADRO 15, a seguir:

QUADRO 15 – Variedade de produtos

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.3.3 Equipamentos em uso

Na “Empresa A” o proprietário entrevistado disse que os equipamentos em uso na organização são comuns, equipamentos básicos para uma hamburgueria. Sobre eles o entrevistado afirmou: “Todos esses equipamentos são necessários para a empresa produzir, eles são fundamentais para a abertura de uma hamburgueria, como a chapa, a coifa, os refrigeradores e a fritadeira”. Logo, esses recursos foram apontados pelo estudo como valiosos, por serem importantes para o desempenho da empresa, e não raros, pois segundo o entrevistado suas concorrentes também os possuem. Logo, um recurso ou capacidade quando avaliado como valioso e não raro, é considerado uma fonte de paridade competitiva e uma força organizacional (BARNEY; HASTERLY, 2017).

Por outro lado, o proprietário da “Empresa B” que foi entrevistado disse: “Temos uma cozinha padrão com geladeira, mesa de montagem, chapa etc. Mas acho que a tostadeira de pães é algo muito caro e raro, nem todos os lugares têm, e ela traz uma qualidade maior ao nosso hambúrguer”. Ao ser questionado se seria fácil substituição desse equipamento por outro recurso, ele afirmou: “Não, esse é um equipamento top de linha, e substituindo por outro perderíamos qualidade”. Dessa forma, foi considerado um recurso difícil de imitar porque é um recurso custoso para uma duplicação direta dos concorrentes e de difícil substituição. Assim, como esse recurso cria valor para a empresa, é raro no mercado e difícil de imitar, ele é fonte de vantagem competitiva sustentável e considerado uma força organizacional e competência distintiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2017). Uma forma da empresa ampliar a escolha dos compradores, envolve aumento do valor agregado, como a criação de novas características do produto (PORTER, 1986).

De acordo com o entrevistado proprietário da “Empresa C” além dos equipamentos básicos em uso na sua empresa, ele possui uma chapa americana que permite melhorar seu desempenho. Em sua afirmação ele disse: “Eu acho que a chapa que a gente tem hoje é mais rara, é uma chapa americana e tal”. Quando questionado se essa chapa permite um melhor desempenho para a empresa, ele afirmou: “Sim, principalmente pela qualidade do produto, dá um gostinho de churrasco. É uma chapa que imita uma churrasqueira e faz diferença no gosto, é mais pela qualidade do produto”. Ou seja, esse recurso cria valor para a empresa e para mudar a forma como o comprador pensa sobre o produto, pode-se mostrar que o custo para ele não é

apenas o preço inicial do produto, mas envolve fatores adicionais como custos de equipamentos que trazem uma qualidade superior ao produto (PORTER, 1986). Para Peteraf (1993), a criação da vantagem competitiva sustentável depende da posse de recursos superiores em relação à concorrência. O entrevistado também afirmou: “Essa chapa é muito cara e seria difícil substituir ela mantendo a qualidade”. Logo, esse recurso por ser valioso, raro e difícil de imitar, ele é fonte de vantagem competitiva sustentável e considerado uma força e competência distintiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2017).

No caso da “Empresa D” o proprietário entrevistado afirmou: “Temos uma churrasqueira que mandamos fazer que é bem grande para assar os hamburguers. Temos uma chapa e fritadeira normal, a coifa mandamos fazer sob medida, o ducto já tinha. Temos algumas bancadas refrigeradas, temos cervejeiras”. Sobre a churrasqueira ele também disse: “O hambúrguer na brasa tem uma diferença e esse é nosso diferencial”. Ao ser questionado se isso seria custoso para concorrentes imitarem, ele afirmou: “Custoso de tempo, não de dinheiro, custoso de trabalho também, a cozinha precisa estar preparada para o exaustor jogar tudo para fora”. Assim, este trabalho considerou que empresas imitadoras podem tentar duplicar diretamente esse recurso, pois o custo não é alto, e quaisquer vantagens competitivas nesse cenário serão apenas temporárias. Logo, um recurso valioso, raro e que não é difícil de ser imitado, é fonte de vantagem competitiva temporária e considerado uma força e competência distintiva da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017). A sustentabilidade da vantagem competitiva é obtida quando os concorrentes têm dificuldades em imitar os recursos da firma (GAYA; STRUWIG; SMITH, 2013).

Enfim, o proprietário da “Empresa E” entrevistado afirmou: “Nós temos apenas equipamentos comuns, que são necessários para a produção dos hamburguers. Nenhum equipamento especial, mas todos são importantes para o desempenho da empresa”. Então, este trabalho considerou que esses recursos criam valor para a organização e são comuns na concorrência. Logo, quando um recurso é valioso e não raro, é fonte de paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017). Os autores Tunes e Monteiro (2017) definem vantagem competitiva como uma condição em que o recurso da empresa poderia proporcionar melhor situação à empresa em relação à concorrência ou a si mesma.

O resumo desses recursos nas empresas pesquisadas é apresentado no QUADRO 16, a seguir:

QUADRO 16 – Equipamentos em uso

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Empresa C	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Empresa D	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.4 Capacidades ou Recursos Organizacionais

As perguntas referentes às capacidades e aos recursos físicos presentes no roteiro semiestruturado foram sobre: (i) Entrega rápida; (ii) Propaganda; e (iii) Parcerias. Os entrevistados também foram instigados a falarem de outros recursos não presentes no roteiro, mas que possam trazer vantagem competitiva.

4.4.1 Entrega rápida

O entrevistado proprietário da “Empresa A” considera a entrega de seus produtos como rápida em seu estabelecimento, porém, como possui apenas um motoboy os pedidos em aplicativos, para ser gratuita a entrega, acabam demorando mais que suas concorrentes. Ao ser questionado se uma entrega rápida melhora o desempenho da empresa, ele afirmou: “Sim, com certeza, os clientes ficam mais satisfeitos com o serviço prestado”. Mas, quando perguntado se seria raro uma entrega rápida pelos concorrentes, ele disse: “eu acho que os restaurantes conseguem atualmente, muitos tem uma alta demanda, então eles ficam o tempo todo com a chapa cheia, eles fazem um cálculo da média de entregas por minutos ou horas e sempre vai estar saindo”, ele também falou: “outro fator é a padronização, por exemplo o Meatz Burger, eles tem muitos pedidos e só tem um hamburger, assim ele é um dos melhores, pois conseguiu minimizar todo o trabalho e padronizar de

forma perfeita”. Logo, a entrega grátis é considerada uma capacidade valiosa pela empresa, porém eles preferem garantir a gratuidade da entrega em detrimento da rapidez da entrega. Segundo Barney e Hesterly (2017), uma capacidade que não gera valor para a empresa é considerada como uma fraqueza organizacional e uma fonte de desvantagem competitiva.

Por outro lado, na “Empresa B” o proprietário entrevistado ao ser questionado se teria uma entrega rápida, ele disse: “Sim, nós temos uma entrega rápida e o SAC, que é para o cliente ligar em caso de problemas com sanduíche ou algum item que foi errado para a gente já está efetuando a troca, satisfazendo da melhor forma o cliente”. Os pedidos recebidos no aplicativo de entregas são enviados através dos motoboys do próprio aplicativo, agilizando a entrega em domicílio. O entrevistado também disse: “muitos de nossos concorrentes também tem uma entrega rápida”. Dessa forma, como essa capacidade de entrega rápida foi considerada valiosa e não rara, é fonte de paridade competitiva e considerada uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Já na “Empresa C” o entrevistado e proprietário afirmou: “A gente recebe os pedidos e manda para produção, mas se o motoboy estiver aqui na hora sai rapidinho. Mas é ruim o cara sair com uma só entrega, pois ele sai e temos que esperar ele voltar”. Também disse: “Os pedidos saem muito rápido, a cozinha é muito rápida, mas é complicado a logística. Por isso as empresas estão buscando a logística dos próprios aplicativos, só que ela também não é muito boa, pois não temos o controle dos motoboys”. Assim, essa empresa prefere ter uma entrega com maior qualidade em detrimento de uma entrega rápida, ou seja, essa capacidade não cria valor para a empresa. Quando uma capacidade não é valiosa para a empresa ela é fonte de desvantagem competitiva e considerada uma fraqueza organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O entrevistado proprietário da “Empresa D” afirmou: “A entrega é demorada pois a carne é assada no fogo, então não é tão rápida como na chapa”, ele também disse que uma entrega mais rápida melhoraria o desempenho da empresa. E ao ser questionado se seria raro seus concorrentes terem uma entrega rápida, ele afirmou: “Não, por causa do modo de preparo elas são mais rápidas”. Logo, essa capacidade não cria valor para a empresa, sendo uma fonte de desvantagem competitiva e considerada uma fraqueza organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Enfim, na “Empresa E” o proprietário entrevistado disse: “Nossa entrega é avaliada como rápida, utilizamos a logística do próprio aplicativo de entregas”. Também falou: “Com uma entrega rápida os clientes recebem o hambúrguer ainda quentinho e ficam satisfeitos, assim voltam a comprar conosco”. Ao ser questionado se seria raro uma entrega rápida entre os concorrentes, ele afirmou: “Não, muitas hamburguerias fazem a mesma coisa”. Dessa forma, essa capacidade foi considerada valiosa por aumentar o faturamento da empresa e não rara, pois seus concorrentes também possuem. Um recurso ou capacidade quando é valioso e não raro, ele é fonte de paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

O resumo dessa capacidade nas empresas pesquisadas é apresentado no QUADRO 17, a seguir:

QUADRO 17 – Entrega rápida

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.4.2 Propaganda

Ao ser questionado se a empresa faz propaganda o entrevistado e proprietário da “Empresa A” afirmou: “Sim, em redes sociais e por meio de panfletagem”. Ele também disse: “Fazemos para divulgar a marca e atrair novos clientes”, ou seja, esse recurso traz um maior faturamento para a empresa se tornando um recurso valioso. Ao perguntar para ele se as propagandas utilizadas pela empresa seriam raras entre concorrentes, ele disse: “Não, é muito comum”. Assim, esse recurso foi avaliado como valioso e não raro, sendo uma fonte de paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017). Segundo

Tunes e Monteiro (2017), a capacidade da empresa em sustentar uma vantagem adquirida gera impacto em sua performance

Do mesmo modo, o entrevistado e proprietário da “Empresa B” ao ser questionado se a empresa faz propagandas, ele afirmou: “Sim, pelas redes sociais, como o Instagram e Facebook. A questão da divulgação é muito importante para promoções e para que as pessoas venham conhecer e consumir”. Também foi perguntado se as propagandas utilizadas pela empresa seriam raras de concorrentes fazerem o mesmo, e ele disse: “Não, acho que a maioria faz”. Assim, esse recurso foi considerado valioso, por permitir um maior faturamento, e não raro porque concorrentes também fazem o mesmo. Para Barney e Hesterly (2017), recursos valiosos e não raros são fontes de paridade competitiva e considerado uma força organizacional.

No caso da “Empresa C” o proprietário entrevistado disse: “Fazemos propaganda em redes sociais, nós postamos e as vezes nós patrocinamos”. Ao ser questionado se isso traria um desempenho maior para a empresa, ele afirmou: “Claro, divulgamos nossos produtos e atraímos novos clientes”, ou seja, é um recurso valioso por trazer um maior faturamento. Também foi perguntado se seria raro as concorrentes fazerem o mesmo, ele disse: “Não, depende do tamanho das empresas. É proporcional ao tamanho de suas vendas, o Madero por exemplo gasta com TV”. Quando um recurso valioso não é raro, ele é fonte de paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017). Segundo Grant (1991), para o recurso gerar vantagem competitiva os concorrentes não podem ser capazes de imitá-los.

Por outro lado, na “Empresa D” o proprietário entrevistado ao ser questionado se fazem propaganda, ele afirmou: “Muito pouca, em redes sociais, mas poucas vezes”. Assim, existe um indício que esse recurso precisa ser mais bem trabalhado pela empresa para que permita criar valor para ela, ou seja, não é um recurso valioso nela. Para Barney e Hesterly, um recurso que não é valioso pode ser fonte de desvantagem competitiva e considerado uma fraqueza organizacional.

O proprietário entrevistado na “Empresa E” afirmou: “Fazemos propagandas frequentemente em redes sociais para alcançar novos clientes”. Também foi questionado se seria raro concorrentes fazerem o mesmo, e ele disse: “Não, todas fazem”. Dessa forma, quando um recurso é valioso e não raro, é fonte de

paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017),

O resumo desse recurso nas empresas pesquisadas é apresentado no QUADRO 18, a seguir:

QUADRO 18 – Propaganda

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

4.4.3 Parcerias

O entrevistado proprietário da “Empresa A” ao ser questionado se formam parcerias, ele afirmou: “Sim, formamos. A gente trabalha com uma página chamada Recomenda Brasília, que fez nosso Instagram e direto fazemos sorteio lá. Essa parceria nos ajuda na divulgação do nosso produto”, ou seja, essa capacidade cria valor para a empresa. Ao ser perguntado se suas concorrentes também formam parcerias como a dele, ele disse: “Sim, é comum formação de parcerias nesse mercado”. Para Barney e Hesterly (2017), recursos valiosos e não raros são fontes de paridade competitiva e considerado uma força organizacional.

Por outro lado, na “Empresa B” o entrevistado e proprietário disse que existe uma parceria entre ele e o posto de combustível no qual a empresa funciona. Esse posto é da família do dono da hamburgueria e a empresa não precisa pagar aluguel, ou seja, essa parceria diminui os custos de funcionamento da empresa, sendo então valiosa. Essa capacidade tem uma complexidade social, pois incluem relações interpessoais que são onerosas para outras empresas imitarem. A sustentabilidade da vantagem competitiva é obtida quando os concorrentes têm dificuldades em imitar os recursos da firma (GAYA; STRUWIG; SMITH, 2013). Para Peteraf (1993), a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva dependem da posse de recursos

superiores em relação à concorrência. Assim, essa capacidade foi considerada valiosa, rara e de difícil imitação, sendo uma fonte de vantagem competitiva sustentável e considerada uma força e competência distintiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2017). Para um recurso gerar vantagem competitiva os concorrentes não podem ser capazes de imitá-los (GRANT, 1991).

No caso da “Empresa C” o proprietário e entrevistado ao ser questionado se eles formam parcerias, ele afirmou: “Já fizemos já. A gente já fez, por exemplo, com a Chilli Beans, quando eles lançaram uma coleção do Star Wars nós demos um lote para eles, e eles sortearam e nos divulgaram, foi uma troca”. Assim, essa capacidade é valiosa pois cria valor para a empresa. Ao ser perguntado se seria raro concorrentes terem parcerias como essa, ele disse: “Não, pois tem muita gente que trabalha com o Instagram e recebemos direto pedidos de parceria”, ou seja, é uma capacidade comum no mercado. Quando uma capacidade ou um recurso é valioso e não raro, ele é fonte de paridade competitiva e considerado uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Já na “Empresa D” o proprietário entrevistado disse que até o momento da entrevista nunca teria feito parcerias, ou seja, essa capacidade nunca foi utilizada na empresa. Para Ito e Gimenez (2011), a empresa é um conjunto de recursos/capacidades e todos eles são necessários para a produção de bens e para a criação de valor. Para Barney e Hesterly (2017), as capacidades e recursos das empresas devem ser utilizados para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, permitindo aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos.

Por outro lado, na “Empresa E” o proprietário entrevistado disse: “Formamos parcerias no Instagram, com influenciadores digitais, e isso nos ajuda na divulgação e quando bem realizadas conseguimos perceber um aumento significativo nas vendas”. Ao ser questionado se os concorrentes também fazem o mesmo, ele afirmou: “Sim, muitos fazem”. Dessa forma, essa capacidade é valiosa por aumentar o faturamento da empresa e não é rara. Uma capacidade valiosa e não rara, é fonte de paridade competitiva e considerada uma força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2017). Peteraf (1993) diz que a criação e a sustentabilidade da vantagem comparativa dependem da posse de recursos superiores perante os concorrentes.

O resumo dessa capacidade nas empresas pesquisadas é apresentado no QUADRO 19, a seguir:

QUADRO 19 – Parcerias

Empresa	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Força ou Fraqueza
Empresa A	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa B	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Empresa C	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força
Empresa D	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Empresa E	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Força

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da pesquisa.

Barney e Hesterly (2017, p. 372) disse que “o método de estudos de casos combinado com uma boa teoria, como a metodologia VRIO, e o trabalho árduo tornam, efetivamente, mais provável a geração de *insights* valiosos com relação aos desafios estratégicos das empresas e o desenvolvimento das habilidades estratégicas necessárias para liderar uma empresa”.

Assim, este trabalho identificou que existe a necessidade da otimização de alguns recursos e capacidades para que esses deixem de ser fontes de desvantagem competitiva. Este estudo também é valioso para dar suporte para a gestão estratégica eficiente das empresas para que consigam manter seus recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva. No próximo capítulo foi apresentado as conclusões e recomendações deste trabalho.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este estudo teve como objetivo geral identificar e traçar os recursos e capacidades geradoras de sustentabilidade na vantagem competitiva nas hamburguerias de Brasília pesquisadas pelo entrevistador. Foram feitas cinco entrevistas semiestruturadas para verificar quais recursos são estratégicos para os gestores de empresas do setor. A partir da análise dos dados obtidos nessas entrevistas, foi possível identificar quais recursos ou capacidades são fontes de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável, por meio do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017). As capacidades e recursos identificados neste estudo foram organizados em financeiros, humanos, físicos e organizacionais, facilitando a leitura.

Nas capacidades ou recursos financeiros verificou-se que nas formas de pagamento aceitas pelos estabelecimentos analisados, apenas a “Empresa C” aceita vale-alimentação permitindo que ela alcance uma vantagem competitiva temporária, em comparação as outras empresas analisadas que desfrutam de uma fraqueza por não utilizarem essa forma de pagamento. Assim, este estudo mostra indícios que é favorável que as empresas diversifiquem os meios de pagamento aceitos por elas para que aumentem suas vendas.

No caso das capacidades ou recursos humanos a “Empresa A” possui uma desvantagem competitiva em sua capacidade da qualidade de atendimento do cliente, em comparação as outras empresas analisadas, dessa forma vê-se necessário uma otimização dessa capacidade para que se torne uma fonte de vantagem competitiva. Já na “Empresa C” foi verificado que o treinamento de funcionários é uma possível fonte de desvantagem competitiva que precisa ser mais bem trabalhado para que deixe de ser uma fraqueza da empresa. Já nos relacionamentos com fornecedores (satisfação/confiança) a “Empresa D” apontou problemas que devem ser solucionados para que essa capacidade deixe de ser uma fonte de desvantagem competitiva para a empresa.

Entre as capacidades ou recursos físicos analisados existe indícios que a localização do ponto na “Empresa D” precise de investimentos para que deixe de ser uma fonte de desvantagem competitiva, como por exemplo uma divulgação da marca e do seu produto. No caso da “Empresa A” existe a probabilidade que a variedade de produtos está sendo fonte de desvantagem competitiva e precise ser mais bem

explorada por ela, há indícios que seu cardápio precise de reformulação. Porém, na “Empresa D” a variedade de produtos pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável e eles podem criar formas de conseguir manter essa sustentabilidade por mais tempo. Do mesmo modo, os equipamentos em uso nas “Empresas B e C” podem estar sendo fonte de vantagem competitiva sustentável para elas, este trabalho identificou que equipamentos com alto custo de aquisição é um dos recursos que mais levam as empresas terem uma vantagem competitiva sustentável. Os equipamentos em uso na “Empresa D” teve uma fonte de vantagem competitiva temporária, assim a empresa pode criar formas de dificultar a imitação pelas concorrentes melhorando a sustentabilidade dessa vantagem competitiva.

Nas capacidades ou recursos organizacionais, a entrega rápida nas “Empresas A, C e D” possuem indícios de estarem sendo fontes de desvantagem competitiva e necessitem de ser mais bem trabalhadas por elas, como por exemplo aprimorar seu plano operacional para ganhar velocidade. No caso das propagandas e parcerias houve indícios que na “Empresa D” precisem ser mais bem exploradas para que deixem de ser fontes de desvantagens competitivas, é favorável para as empresas que elas formem parcerias e propague sua marca. Já na “Empresa B” existem indícios que a formação de parcerias está sendo fonte de vantagem competitiva sustentável para ela, mostrando a importância de formar parcerias.

Por ser um setor hipercompetitivo que possui inúmeras organizações, recomenda-se outros estudos que analisem mais empresas do setor para uma representação mais aguçada do mesmo. O número de recursos e capacidades analisados neste trabalho também pode ser ampliado por meio de outros estudos para uma análise mais detalhada dos recursos ou capacidades geradores de vantagem competitiva em uma empresa do setor. Este trabalho, como uma pesquisa qualitativa e descritiva, apresenta limitações da percepção dos recursos e capacidades identificados pelo pesquisador nas empresas. Outra possível limitação deste estudo estaria ligada ao pouco, ou nenhum, conhecimento do respondente sobre a abordagem teórica da visão baseada em recursos, contribuindo para a dificuldade em se estabelecer um parâmetro eficaz para diferenciar a implicação competitiva de um recurso ou capacidade.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, J.; GONCALVES, C. A.; CARRIERI, A. e MUNIZ, R. **Estratégia como prática: Uma proposta de síntese**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão [online]. v.9, n.1-2, p. 2-14, 2010.
- AMIT, R. and SHOEMAKER, P.J.. **Strategic assets and organizational rent**. Strategic management Journal, v.14, p.33-46, 1993
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth : Penguin, 1965.
- ANSOFF, H. I. **Toward a strategic theory of the firm**. In: Ansoff, H. I. (Org.). Business strategy. London : Penguin, p. 11-40, 1970.
- ANSOFF, H. I. **Critique of Henry Mintzberg's "The design school"**. Strategic Management Journal, n. 12, p. 449-61, 1991.
- BANCO DO NORDESTE. Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil. Disponível em:** < <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+01-161018.pdf/fa7c71a1-5401-0c37-666d-7cc7df1eeaec> >. **Acesso em: 21 jun. 2019.**
- BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view**. Journal of Management, n. 27, p. 643-50, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage**. 4a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**; tradução Regina Macedo; revisão técnica Adalberto Fishmann. 5a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BERTERO, C. O; VASCONCELOS, F. C; BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. Revista de Administração Estratégia - RAE, v.43, n.4, out/dez 2003.
- BLACK, Janice A. & BOAL, Kimberly, B.. **Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage**. Strategic Management Journal, v.15, p.131-148, 1994.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. London : Blackwell, 1963. Business strategy. London : Penguin, 1970.
- DIERICKX, I. & COOL, K.. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. Management Science, V.35, p.1504-1514, 1989.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Gestão & Produção, 10(2), 129-144, 2003.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre : Penso, 2013.

GAYA, H. J.; STRUWIG, M.; SMITH, E. E. **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**. African Journal of Business Management, v. 7, n. 21, p. 2049–2058, 2013.

GIMENEZ, F. A. P.; **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Curitiba : Revista de Administração Contemporânea, Vol.2, no.1, 1998.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**. Spring : California Management Review, p.114-135, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future** by. 2o ed. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. **The population ecology of organizations**. American Journal of Sociology, v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.

HILL, Charles W. & DEEDS, David L., **The Importance of Industry Structure for the determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective**. Journal of Management Studies, v.33, n.4, p.429- 451, July, 1996

ITO, N. C.; GIMENEZ, A. P. **Uma Conversa entre Porter e VBR: Framework do Valor da Transação da Vantagem Competitiva**. Revista Organizações em Contexto (ROC), v. 7, n. 14, 2011.

LAVIE, D. **The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resourcebased view**. Academy of Management Review, 31(3), 638–658, 2006.

MEDEIROS JUNIOR, J. V.; AÑEZ, M. E. M.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; OLIVEIRA, F. P. S. **Visão baseada em recursos dinâmicos: estudo das contribuições da área de Dinâmica de Sistemas (DS) para a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 1, p. 122-138, 2009.

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

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York /Toronto : Free Press /Maxwell Macmillan Canadá, 1994.

PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. **A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é Igual**. Belo Horizonte: Reuna, v. 13, nº3, p.27-39. 2008.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell. 1959.

PETERAF, M. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 14. p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, M. **What is strategy**. Harvard Business Review, p. 61-78, Nov. / Dec. 1996.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, (68,31 May-June 1990:79-91).

SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. L. **Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance.** BAR - Brazilian Administration Review, v. 9, n. May, p. 95–117, 2012.

SEBRAE. Panorama SEBRAE Maio/2018. Disponível em: < https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf >. **Acesso em: 23 jun. 2019.**

SEBRAE. Cinco dicas para fazer uma hamburgueria de sucesso. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/cinco-dicas-para-fazer-uma-hamburgueria-de-sucesso,bb7febee582ba610VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. **Acesso em: 23 jun. 2019.**

SEBRAE. Como montar uma hamburgueria. (2017) Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&nomePDF=Hamburgueria&COD_IDEIA=6a302f959f799510VgnVCM1000004c00210a____>. **Acesso em: 24 jun. 2019.**

SEBRAE. Mais de um milhão de pequenos negócios podem surgir no próximo ano. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mais-de-um-milhao-de-pequenos-negocios-podem-surgir-no-proximo-ano,115598274d026610VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. **Acesso em: 23 jun. 2019.**

SEBRAE. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Abril 2018. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf> >. **Acesso em: 23 jun. 2019.**

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2005.

SIMON, H. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1970.

TUNES, R.; MONTEIRO, P. R. R. **Conhecimento em Gestão, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Proposição e Teste de um Modelo Fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPEs.** Revista Brasileira de Marketing, v. 16, n. 3, p. 298-316, 2017.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** RAE - Revista de Administração de Empresas FGV, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.

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

WILLIAMSON, O. E. **Strategizing, economizing and economic organization.** Strategic Management Journal, n. 12, p. 75-94, 1991.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London : Tomson Learning, 2001.

ANEXO 1

Empresa A	A empresa foi iniciada em 2017, com uma proposta de vender duas linhas de hamburguers para atender apenas clientes locais. Depois abriram um <i>delivery</i> para atender mais regiões, a empresa vai crescendo conforme a demanda. A empresa possui 4 funcionários.
Empresa B	Começaram em 2016 e existem mais duas unidades, possuem cerca de 20 funcionários.
Empresa C	Começaram em 2018, o sócio trabalhava com outros ramos alimentícios e estava querendo investir em outra coisa e optou pela hamburgueria. Essa empresa possui 6 funcionários.
Empresa D	Em 2018 começaram com um <i>food-bike</i> vendendo hamburguers e em 2019 abriram o ponto físico para atender melhor os clientes. Possuem 3 funcionários.
Empresa E	Começaram em 2018, o proprietário é iniciante no ramo e espera crescer com o tempo e dedicação. A empresa possui 3 funcionários.