

RECURSOS, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO: O CASO DA INCORPORADORA PENTA

RESOURCES, STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE REAL ESTATE SECTOR: THE CASE OF THE CONSTRUCTION COMPANY PENTA

*Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte**

*Luana Araújo Matos***

*Ordeleni Vieira de Oliveira****

RESUMO

O mercado imobiliário tem proporcionado benefícios significativos para a economia brasileira e as organizações devem buscar a melhor forma de extrair esses benefícios para alcançar maior desempenho. Neste contexto, a pesquisa avalia as fontes e a vantagem competitiva da Incorporadora Penta, uma empresa da indústria da construção civil no Brasil. O estudo utilizou o modelo VRIO de Barney (1991) em suas quatro dimensões: Valor, Raridade, Não Imitabilidade, e Organização, para identificar o estágio de vantagem competitiva. A pesquisa é um estudo de caso, utilizando técnicas qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (descritiva). Duas escalas foram comparadas para medir a Vantagem Competitiva utilizando Sim/Não e Escala Likert. A vantagem competitiva da empresa estudada é originada dos recursos de imagem, suporte e participação dos parceiros na elaboração do projeto e na qualidade do produto. Como conclusão do estudo, pode-se constatar que os recursos encontrados na organização são geradores de vantagens competitivas temporárias e que a escala *Likert* é a mais apropriada.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Estratégia de diferenciação.

ABSTRACT

The real estate market has provided significant benefits to the Brazilian economy and the organizations must seek the best way to extract these benefits to achieve higher performance. In this context, this study assesses the resources and the competitive advantage of the Penta construction company

Manuscript first received/Recebido em 8/10/2014 Manuscript accepted/Aprovado em: 21/5/2015

* Doutor e Mestre em Administração pela EAESP/FGV. Professor Titular do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Email: sergioforte@unifor.br

** Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Email: matosluana@hotmail.com

*** Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professora Adjunta do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Email: oderlene@unifor.br

located in Brazil. The study used the VRIO model (Barney, 1991) in its four dimensions: Value; Rarity, Imitability and Organization in order to identify the resources and the competitive advantage used by the studied company. The research is a case study using qualitative (content analysis) and quantitative (descriptive) techniques. Two scales were compared using Yes / No and Likert scale. The competitive advantage of the company studied is derived from these resources: image, support, and participation of partners in project design and product quality. As a conclusion of the study it can be infer that the resources found in the organization are generators of temporary competitive advantage and that the Likert scale is the most appropriate.

Keywords: Resource-Based View. VRIO Model. Sustainable Competitive Advantage. Differentiation strategy.

1 INTRODUÇÃO

A crescente dinâmica do mercado imobiliário tem proporcionado benefícios significativos para a economia brasileira, e as organizações devem buscar a melhor forma de extrair esses benefícios para alcançar maior desempenho.

Nesta linha de raciocínio, Porter (2004) e Barney & Hesterly (2011) postulam que uma empresa obtém vantagem competitiva quando consegue gerar valor superior sobre seus competidores e garantir um retorno significativo dentro do seu mercado consumidor.

Sob a lente de Barney (2002), a evidência de que uma organização possui vantagem competitiva sustentável é percebida na presença de desempenho consistentemente acima do normal. A vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas de uma empresa em particular, como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura de mercado.

Para a constatação prática desta teoria, buscou-se investigar as atividades organizacionais em seus diversos níveis, visto que a vantagem sustentável proposta por Barney & Hesterly (2011) estabelece premissas voltadas para as diretrizes estratégicas da empresa.

Tendo conhecimento prévio de que a empresa Incorporadora Penta adota uma proposta diferente na comercialização dos seus produtos, utiliza-se de uma administração participativa, realiza parcerias estratégicas, emprega o recurso de imagem no mercado local em que atua e vem obtendo sucesso na comercialização de seus empreendimentos, idealizou-se a seguinte questão de pesquisa: A Incorporadora Penta utiliza-se de recursos e estratégias que garanta sua vantagem competitiva sustentada.

Assim, para responder à pergunta, a pesquisa teve como objetivo geral avaliar os recursos, as estratégias, no intuito de classificar o estágio de vantagem competitiva em que ela se encontra. Com o intuito de alcançar esse objetivo, o estudo traz como objetivos específicos: (1) a identificação das categorias de avaliação da vantagem competitiva do estudo de caso; (2) realizar uma análise comparativa de duas escalas (uma do tipo dicotômica - Sim/Não e outra com uso da escala Likert) para apoiar o objetivo geral; e (3) apresentar um balanço de vantagem competitiva das categorias e subcategorias analisadas no estudo de caso.

A metodologia do estudo envolveu um levantamento da literatura sobre o tripé da estratégia, a visão baseada em recursos, estratégias de diferenciação e vantagem competitiva. A realização

das análises deste estudo obteve subsídios de dados secundários e primários. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com a direção da empresa-caso e com as empresas comerciais parceiras, sendo realizada uma análise qualitativa dos resultados adotando-se a técnica de análise de conteúdo com suporte dos recursos do *software* Atlas/TI.

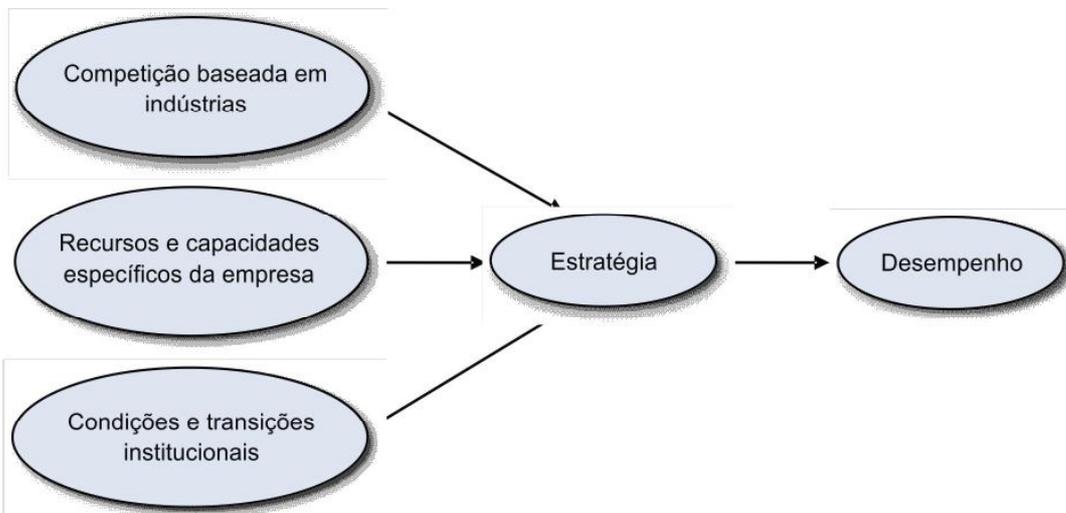
O estudo contribui teoricamente com a literatura posto que apresenta um *framework* alinhando o modelo da vantagem competitiva de Barney & Herstely (2011) às estratégias genéricas de Porter (2004) e as estratégias da tipologia de Mintzberg *et al.* (2006), classificado aqui como um *gap* teórico. Metodologicamente, contribui com o uso da análise conteúdo associada a uma comparação de duas escalas para avaliação (dicotômica e escalar), visto aqui como um *gap* metodológico. Como *gap* empírico a pesquisa apoia, ainda, os empresários da indústria da construção civil e do mercado imobiliário, pois traz elementos para incorporarem às suas empresas para o alcance de vantagem competitiva.

2 O TRIPÉ DA ESTRATÉGIA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A teoria da estratégia empresarial basicamente busca responder o que é estratégia e o que explica a vantagem competitiva.

Neste esforço, a estratégia pode ser consolidada no chamado Tripé da estratégia, postulado por Peng (2008, p.13), conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Tripé da Estratégia



Fonte: Peng (2008)

O tripé da estratégia é composto por três grandes visões da administração estratégica. As contribuições de Porter (2004) foram um marco no que se refere à Organização Industrial como indutor da vantagem competitiva empresarial e por quase 20 anos, predominou com a chamada Visão Baseada na Indústria, por meio do constructo SCP (*Structure, Conduct, Performance*), em que o “S” da estrutura industrial está relacionado às forças competitivas de uma indústria; o “C” é a conduta relacionada às escolhas das variáveis que implicam na decisão das estratégias que empresas de uma indústria põem em prática; e o “P” trata do desempenho da empresa nos quesitos de natureza econômica, como lucratividade, inovação, tecnologia, entre outros.

A *Industry-Based View* (ou Visão baseada na Indústria) fundamenta-se no modelo das cinco forças de Porter (2004), a qual determina que a vantagem competitiva das empresas em suas indústrias, mediadas pelo tipo de indústria em que elas se inserem (introdutória, crescimento, madura, em declínio), depende diretamente de cinco forças competitivas: entrantes potenciais, compradores, produtos substitutos, fornecedores e concorrentes.

A *Institution-Based View* (ou Visão Baseada nas Instituições), como uma visão complementar à Visão Baseada na Indústria, torna mais precisa a avaliação e escolha de uma estratégia por considerar aspectos formais (regulamentos, leis) e informais (normas, cultura, ética), que podem ser determinantes para a estratégia da organização, abrangendo aspectos políticos e econômicos antes não abordados diretamente pela Visão Baseada na Indústria (PENG, 2008, p.356).

A abordagem teórica denominada *Resource-Based View* ou Visão Baseada nos Recursos, doravante VBR, tem sua origem a partir dos estudos de Penrose (1959). Embasada na concepção de que a vantagem competitiva está diretamente relacionada aos recursos e capacidades da empresa, e que estas condições são as bases fundamentais para definição das estratégias empresariais, o arcabouço prioriza a dimensão interna da organização como natureza de sua vocação produtiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PENROSE, 1959).

Dentro dessa ótica, a visão baseada em recursos foi estudada por diversos autores, destacando-se (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984) é considerada uma importante teorização da gestão de recursos capaz de proporcionar vantagem competitiva por mais tempo. Nesse período, houve um delineamento da perspectiva alternativa em relação à tradicional teoria da análise estrutural da indústria, postulada por Porter (2004, 1989), que considera o desempenho da empresa como resultante da estrutura da indústria na qual está inserida e pela determinação da estratégia. Os atuais estudos de Peng (2008) defendem a direta relação entre os recursos e capacidades valiosos e desempenho da empresa.

De acordo com Penrose (1959), os recursos são classificados em ativos tangíveis, definidos como recursos físicos, tais como equipamentos, matéria-prima, bens semiacabados, estoques e recursos naturais; e ativos intangíveis, que são os recursos não físicos que podem ou não depender das pessoas, isoladamente ou fora de um contexto organizacional, «um valor de mercado» perfeitamente definido. Compreendem os direitos de propriedade intelectual, patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos de mercados (HALL, 1992).

Atualmente, existe uma tendência por parte das empresas em valorizar mais os recursos intangíveis, pois o recurso tangível pode ser facilmente obtido no mercado e os benefícios econômicos desses recursos podem ser os mesmos para todas as empresas, oferecendo retornos normais em oposição a retornos superiores (GALBREATH; GALVIN, 2008; TEECE, 1998). O fato de recursos tangíveis serem observáveis facilita aos competidores imitá-los, portanto, ganhos econômicos provenientes de “fatores observáveis” como recursos tangíveis tendem a sofrer rápida deterioração (BARNEY, 1991). Em contrapartida, os ativos e capacidades intangíveis, possuem altos níveis de especificidades, o que gera um aumento da intensidade da vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989).

Os recursos organizacionais na ótica da VBR devem ser avaliados pelo constructo VRIO (Valor, Raridade, Não Imitabilidade e Organização), que, em síntese, diz respeito à exploração de quatro questões relativas aos recursos e capacidades usados como critério de estabelecimento de um potencial competitivo, expostas no Quadro 1, e devem ser levantadas a fim de avaliar os recursos,

agrupadas em um modelo que integra com propriedade a composição da vantagem competitiva sistematizada, contribuindo para o bom direcionamento dos recursos e capacidades das empresas para a criação de um diferencial (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quadro 1 - Perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa

A questão do valor: o recurso possibilita que a empresa explore uma oportunidade ambiental e ou neutralize uma ameaça do ambiente?
A questão da raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
A questão da imitabilidade: as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo, ou ainda, caso possuam o recurso quão seria fácil de substituí-lo ou imitá-lo pela concorrência?
A questão da organização: as outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney & Hesterly (2011, p.61)

A VBR segue uma lógica a partir da qual a estrutura da organização com seus sistemas de controle e políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da empresa para aperfeiçoar a exploração dos recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar existentes na empresa, não devendo haver conflitos entre os recursos que a empresa controla e a organização da empresa. (BARNEY; HESTERLY, 2011)

O termo Vantagem Competitiva foi difundido na obra de Porter (1989) que trazia em seu bojo o objetivo central de abordar a obtenção da vantagem competitiva como um sinônimo de sucesso estratégico, ou como o próprio autor postula em sua percepção sobre a conquista de uma posição que possibilita ganhos acima da média.

Em síntese, a vantagem competitiva consiste na criação de maior valor econômico entre os concorrentes dentro de um setor. Pode ser classificada como temporária quando dura pouco ou sustentável quando é duradoura e os benefícios dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa são sempre uma questão de percepção do consumidor, tornando mais complexa a mensuração desta vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011)

Porter (1989) postula que a vantagem competitiva sustentável proporciona uma base para que a organização tenha um desempenho acima da média em longo prazo. Barney (1989) acrescenta que classificar a vantagem competitiva como sustentável não quer dizer que ela exista sempre, mas que não pode ser facilmente substituída pelos concorrentes do setor.

Portanto, a lição para todas as empresas seria o desenvolvimento de visões estratégicas, vistas como “radares além do horizonte”, uma forma metafórica de lhes proporcionar uma capacidade de antecipar as necessidades da empresa e buscar novos recursos para as competições futuras. (PENG, 2008).

Uma vez discutida as visões, inicia-se um adensamento sobre as estratégias competitivas com foco na diferenciação, posto que é objeto desta pesquisa.

3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

A estratégia pode ser encarada como uma ponte que liga a empresa ao mercado, ou ainda, as relações entre os *stakeholders*.

Ansoff (1977) já preconizava a relação estratégica entre a empresa e o mercado. Em continuidade, Porter (2004) estabeleceu do lado da empresa as estratégias de liderança de custos ou diferenciação, e do lado do mercado, a estratégia de focalização, ao que chamou de três estratégias genéricas.

Corroborando com essa concepção, Peng (2008) relata que as três estratégias genéricas de Porter (2004), exposta no Quadro 2, em sua essência, visam “desempenhar atividades de forma diferente ou desempenhar diferentes atividades com relação às empresas”.

Quadro 2 - Três Estratégias Competitivas Genéricas

Estratégias	Diferenciação do produto	Segmentação de mercado	Principais Áreas funcionais
Liderança de Custos	Baixa (principalmente o preço)	Baixa (mercado de massa)	Produção de administração de materiais
Diferenciação	Alta (principalmente pela singularidade)	Alta (vários segmentos de mercado)	Pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas.
Enfoque	Baixa (principalmente pelo preço) ou alta (principalmente pela singularidade)	Alta (um ou poucos segmentos)	Qualquer tipo de área funcional

Fonte: Peng (2008, p.46)

A estratégia de liderança de custo indica essencialmente que a teoria de uma empresa sobre como competir com sucesso é centralizada em baixos custos e preços, ou ainda, baixos custos e preços paritários com maior margem unitária. Esta estratégia costuma atrair mais consumidores. A estratégia de diferenciação concentra-se na distribuição de produtos valiosos e diferenciados para determinado alvo de clientes. Enquanto os líderes de custos servem aos clientes comuns, os diferenciadores trabalham dentro do objetivo de alcançar consumidores de segmentos menores e mais bem definidos, dispostos a pagar preços elevados (PENG, 2008).

Entretanto, na maioria dos casos, empresas que adotam estratégias de diferenciação tendem a perseguir preços mais altos que seus competidores devido a características singulares do produto, sistemas diferenciados de custos de entrega e superior qualidade de serviços e canais de distribuição (HILMAN *et al.*, 2009; VENU, 2001).

Porter (2004) defende o estabelecimento de uma ou outra estratégia (custo ou diferenciação). Já outros autores defendem uma estratégia combinada entre custo e diferenciação (KIM; MAUBORGNE, 2005; MAGRETTA, 2012). Estudo recente apresenta movimentos estratégicos de empresas pós-recessão financeira de 2008, em função de explosão de inovação recente, migrando de empresas de liderança de custo para estratégia de diferenciação com foco na inovação. (GEHANI, 2013)

Explorando a diferenciação e a não diferenciação (podendo ser entendida como liderança de custos), uma empresa se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma, buscando diferenciar seus produtos e serviços da concorrência de seis formas diferentes (MINTZBERG *et al.*, 2006), conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Estratégias de diferenciação

Qualidade	Refere-se às características do produto contribuídas para a formação de um produto melhor, em termos de confiança, maior durabilidade ou desempenho acima do normal;
Design	Relativa ao produto ofertado que possui algo que realmente o diferencia do <i>design</i> dominante ofertado pelo mercado, proporcionando características únicas;
Suporte	Bastante substancial, mesmo sem efeito aparente para o produto, este diferencial pode atingir um considerável apoio. Seu ponto básico é diferenciar o produto na base de algo que o acompanhe em alguma fase do processo como, por exemplo, assistência técnica ou pós-venda;
Imagem	Cria-se uma imagem para o produto, dando diferenciais que caracterizem um valor adicional ao produto, fornecendo uma importância suplementar para o consumidor;
Não-diferenciação	Adotada deliberadamente por empresas frente ao espaço suficiente em um determinado mercado em uma administração sem a agilidade ou pretensão de diferenciar o produto ou serviço oferecido, dando maior abertura para os imitadores;
Preço	A maneira básica de diferenciar o produto ou serviço é vender por um valor menor que seus concorrentes;

Fonte: Mintzberg *et al.* (2006, p.117)

Para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia competitiva significa a escolha deliberada de um conjunto de atividades distintas com o propósito de entregar um *mix* único de valor. Assim, uma maneira coerente de pensar em estratégia sugere um levantamento do que se planejou e do que se conseguiu programar em todo processo.

Do lado do Mercado, ou Foco, os autores exploram o vetor distinguindo o mercado em quatro tipos: varejo, segmento, nicho e personalizado, sendo este último um ápice para as empresas, que normalmente ainda atuam nos mercados de varejo e segmento, ou seja, para o grande público indistintamente, ou com alguns segmentos pré-selecionados (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Das três tipologias estratégicas aqui abordadas, esta pesquisa irá construir, associada ao modelo VRIO, um framework que embasará o estudo de caso, cuja metodologia será explicada a seguir.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

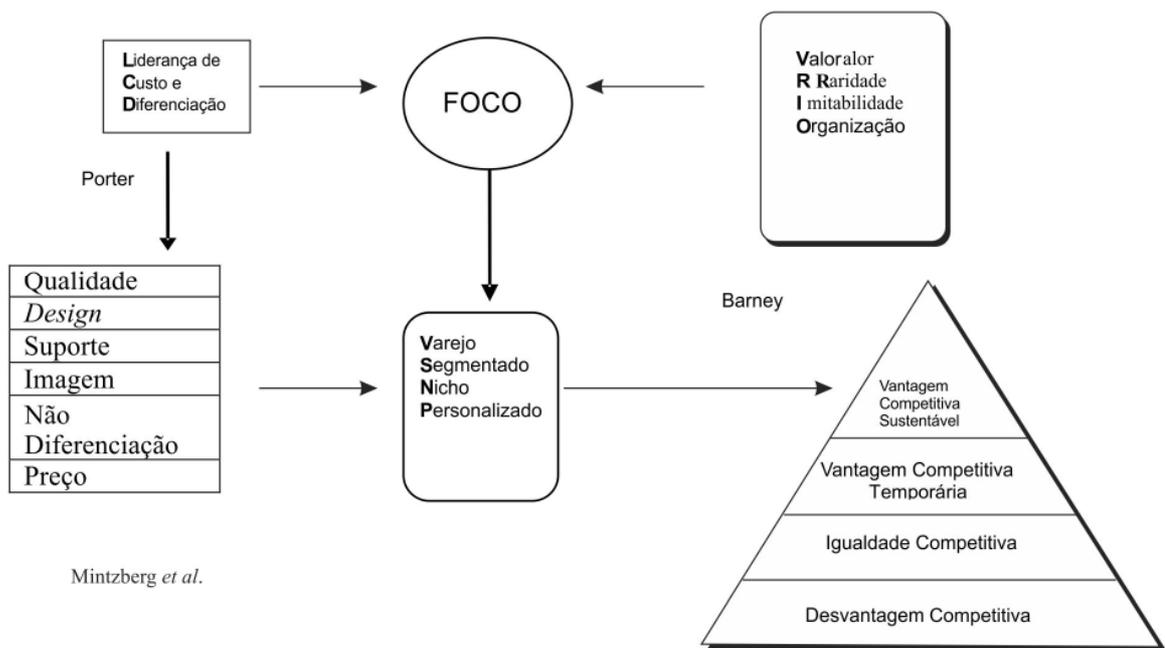
A investigação fundamenta-se no paradigma epistemológico positivista, uma vez que a realidade do estudo busca explicar as causas das mudanças por meio de medição e análise quantitativa, além de não haver influência entre o pesquisador e o objeto da pesquisa (AEDO, 1994; COLLIS; HUSSEY,

2005). O estudo foi desenvolvido com a natureza teórico-empírica, baseado no método de estudo de caso (YIN, 2012), com uso de análise qualitativa e quantitativa.

Quanto aos fins, o estudo é descritivo porque, após uma fase de investigação inicial, tem o objetivo de descrever os motivos para a ocorrência de determinado fenômeno que busca reintegrar o mundo da ciência ao mundo da vida real, compondo uma importante referência para a pesquisa empírica em administração (VERGARA, 2008).

O estudo bibliográfico apropriado sobre o tripé da estratégia teve como objetivo conhecer o contexto e as particularidades da VBR a fim de direcionar a pesquisa e avaliar o estágio da unidade de análise escolhida, e, apesar do tripé da estratégia, buscou-se seguir os preceitos da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) desenvolvida seminalmente por Barney (1991), com o uso do modelo VRIO e dos quatro estágios de vantagem competitiva, por ser uma metodologia consagrada de análise da vantagem competitiva, acrescentando as estratégias de diferenciação de Mintzberg *et al.* (2006), como *plus* metodológico ao modelo de Barney (1991), seguindo, então, o caminho Recursos, Estratégia e Desempenho, posto que entre os Recursos e Desempenho, há o vetor Estratégia, conforme apresentado na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaboração Própria (2013)

Para tanto, a coleta dos dados aconteceu de forma sistemática, por meio do seguinte protocolo dividido em fases (YIN, 2012):

Fase1 – Neste momento, foram realizadas as revisões bibliográficas e documentais sobre as diretrizes, a teoria utilizada no estudo, o mercado imobiliário brasileiro e local, dados da empresa.

Fase 2 - Foi elaborado um roteiro de entrevista e, em seguida, após uma explicação geral sobre o modelo VRIO com os entrevistados, instruindo-os sobre o objetivo da pesquisa, o que significaria cada letra do modelo VRIO, além de cada assertiva, aplicou-se entrevista presencial estruturada com uma imobiliária parceira, como pré-teste da coleta de dados, considerando o modelo VRIO e o das Estratégias de Diferenciação.

Fase 3 – Após a conclusão de todos os ajustes necessários aplicados aos roteiros, foram realizadas todas as entrevistas com o mesmo detalhe de instrução do modelo VRIO e das questões do formulário, no primeiro semestre de 2013, com os gestores das imobiliárias parceiras e diretores da Incorporadora Penta, obtendo o preenchimento do formulário, que descreve os recursos estratégicos mais evidentes encontrados no processo. Os entrevistados estão listados no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Identificação dos Entrevistados

Empresa participante	Entrevistado	Função	Duração
Imobiliária Cosmopolita	Entrevistado A	Diretora	Tempo médio 50 minutos
Imobiliária Evaldo Matos	Entrevistado B	Diretor	
Imobiliária Graça Sousa	Entrevistado C	Diretora	
Imobiliária Área Útil	Entrevistado D	Gerente	
Imobiliária Rosângela Castro	Entrevistado E	Gerente	
Imobiliária Remax Santa Clara	Entrevistado F	Diretor	
Incorporadora Penta	Entrevistado G	Diretor	

Fonte: Elaboração Própria (2013)

O período total da pesquisa perdurou de abril a novembro de 2013, portanto oito meses, com a participação de três pesquisadores (um mestrando e dois professores doutores).

As metodologias das pesquisas encontradas e registradas na fundamentação teórica deste estudo sobre o modelo VRIO são essencialmente qualitativas, nas quais os pesquisados marcavam S (sim) ou N (não) para cada assertiva ou recurso. A metodologia aplicada neste estudo vai além, pois compara a escala dicotômica de Sim ou Não com uma escala Likert de 1 a 4 aplicada à direção executiva da Incorporadora Penta e imobiliárias parceiras.

Pavão, Sehnem & Hoffman (2011) relatam que estudos recentes mostram que a metodologia do sim e não é utilizada para constatação da VBR em estudos nacionais e internacionais e que, apenas a partir de 2008, houve uma expansão da sua aplicabilidade, tanto em ensaios teóricos como em estudos empíricos.

Assim, foram realizadas duas análises. Na primeira, o entrevistado poderia marcar Sim ou Não para cada vetor do VRIO para cada recurso. Como são sete entrevistados, considerou-se Vantagem Competitiva Sustentável caso todos dissessem Sim para todos os recursos. A categoria Temporária foi determinada a partir de um entrevistado com resposta Não para os vetores. A categoria de igualdade competitiva foi considerada a partir de três respostas Não em um ou mais dos vetores. A categoria de desvantagem competitiva seria assinalada caso quatro ou mais entrevistados marcasse Não para os vetores. Portanto, uma classificação conservadora. Para contagem, utilizou-se a moda descritiva.

Na segunda análise, cada recurso contém como resposta um número, em uma escala de valor que varia de 1 a 4, em nível de importância. Cada entrevistado foi orientado para escolher apenas um número para responder cada item, e cada resposta marcada compreendia uma visão diferente do recurso proposto pelo item. Nas respostas que admitem os números entre 1 (um) ou 4 (quatro), cabia o preenchimento do espaço reservado para a justificativa de resposta, por se tratar de respostas consideradas fora da média. As respostas correspondentes aos números 2

e 3 foram consideradas como dentro da média aceitável. Cada entrevista teve duração média de 50 minutos. Assim, o estudo teve condições de fazer uma análise mais detalhada sobre a real percepção dos atores neles envolvidos.

O estudo usou a triangulação de dados e seguiu duas formas de análise. A primeira realizada foi a técnica de análise de conteúdo por meio do *software* Atlas.ti 5.0, que consiste em analisar mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos que admitam inferência a respeito do conteúdo da mensagem (BARDIN, 2008). Nas citações empregadas na análise dos resultados, utilizou-se como identificação da evidência o registro feito pelo *software* Atlas/TI para identificar as codificações, o número entre dois pontos X:Y, em que X representa o número do documento e Y indica o número da codificação escolhida na transcrição. Os números que ficam entre parênteses no final das citações (A:B) indicam, respectivamente o início e o fim do parágrafo que se encontra a evidência.

Na segunda parte da análise, foram gerados levantamentos numéricos de resultados gerais, elaborados conforme as informações levantadas a partir das respostas obtidas nos formulários preenchidos pelos gestores participantes do processo de vendas e da empresa-caso a fim de mensurar e justificar as informações levantadas no estudo. Foi registrado, no roteiro de entrevista, e explicado a cada entrevistado o significado das dimensões do Modelo VRIO. Para cada um dos seis recursos, os entrevistados atribuíam nota de 1 a 4. Assim, no máximo se chegaria a 16 pontos por recurso, pois são quatro as dimensões do modelo VRIO. Calculou-se a média geral dos recursos por entrevistado (tomando-se por base 16 como denominador), a média dos pontos obtidos pela empresa Penta e pelos demais parceiros para comparação. Calculou-se, ainda, a média alcançada de cada recurso, no geral, somente para a incorporadora Penta, e somente para os parceiros, aplicando-se o critério abaixo.

Para a classificação dos resultados, observando a técnica de quartis, entretanto, após acordo com todos os entrevistados, considerou-se que somente a partir de 90% a empresa estaria em Vantagem Competitiva Sustentável. De 75% a 90% intervalo aberto, considerou-se Vantagem Competitiva Temporária. De 50% a 75% intervalo aberto, Igualdade Competitiva. Abaixo de 50%, a empresa estaria em Desvantagem Competitiva. Esta classificação foi acordada com todos os entrevistados.

5 ESTUDO DE CASO

A Incorporadora Penta foi criada por meio de uma fusão de dois grupos empresariais compostos pelo grupo ZCL e Arelano; atua há várias décadas no mercado brasileiro. A presidência da empresa é conduzida por um conselho composto pelos três executivos, os quais tomam as decisões gerais da empresa na sede situada em Goiânia.

Com um perfil de administração participativa e *marketing* focado na imagem da dupla sertaneja Zezé de Camargo e Luciano, a Incorporadora Penta Ltda. é responsável pela criação de produtos diferenciados no mercado em diversas cidades do país. A empresa baseia suas atividades em uma visão de organização postulada em ser a melhor empresa nos estados de atuação, tornando-se referência em padrão de qualidade e serviços, proporcionando as melhores condições de trabalho e desenvolvimento de seus colaboradores. Dentro dessa linha de pensamento, estabeleceu a missão de

desenvolver e construir empreendimentos imobiliários inovadores e diferenciados, oportunizando aos clientes uma experiência única de viver bem.

A Incorporadora Penta iniciou no mercado de Teresina suas atividades em janeiro de 2011. A estrutura física da empresa possui uma composição hierárquica enxuta e horizontalizada, utilizando tecnologia de informação e terceirização, em alguns pontos, com o objetivo de facilitar e dar velocidade aos processos, com os diretores executivos e logo abaixo o nível gerencial. Em seguida, o nível operacional com todos no mesmo nível hierárquico para facilitar a comunicação dos departamentos. Utiliza um organograma matricial que favorece a mobilidade das informações alinhadas à rapidez na tomada de decisão.

Nas bases das atividades administrativas, utiliza o modelo de compra com recursos próprios, evitando o processo de permuta e o aumento do custo. Outro aspecto importante para a empresa é o fluxo de caixa, visto que ela tem condições de fazer o autofinanciamento do produto e seus insumos são adquiridos em sua maioria à vista e/ou em grande quantidade, o que gera uma margem de custo menor. Tem o cuidado de administrar os seus estoques da forma mais enxuta possível, o que favorece a customização dos insumos adquiridos na construção dos projetos.

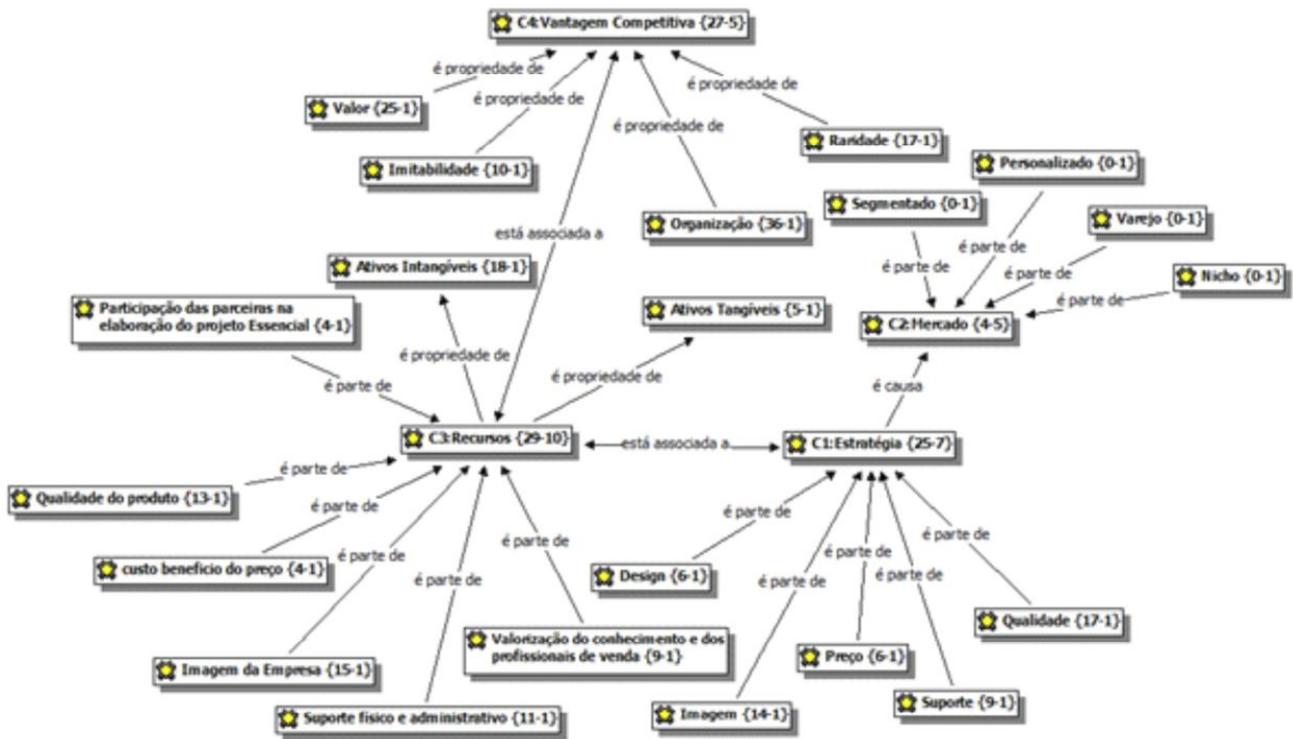
O início das atividades da empresa no mercado local foi por meio do lançamento de um empreendimento composto por 236 apartamentos, formados por dois edifícios denominados Condomínio Essencial, lançado pela dupla sertaneja Zezé de Camargo e Luciano, em um evento sofisticado que reuniu um público seletivo de pessoas que haviam adquirido o produto no pré-lançamento.

Os construtos gerados pela pesquisa foram definidos como propriedades vinculadas a um conjunto de categorias, conceituadas da seguinte forma: C1 – Estratégia; C2 – Mercado; C3 – Recursos, e C4 – Vantagem Competitiva. Todas as categorias criadas no estudo iniciadas pela letra C, seguidas pelo número de ordem. Essas categorias agrupam as evidências relativas a cada categoria e foram elaboradas de acordo com a proposta metodológica da pesquisa.

As variáveis trabalhadas no estudo estão associadas diretamente às categorias e foram definidas como propriedade, sendo classificadas como de primeira ordem, conforme exposto na Figura 3, apresenta a relação entre as propriedades e suas devidas categorias nas relações teóricas feitas na análise dos dados.

A figura elaborada por meio do *software* Atlas/TI mostra a estruturação e a análise conclusiva das entrevistas. As categorias e propriedades foram vinculadas às citações que proporcionaram maior agilidade no processo de análise, que contou com 12 arquivos, sendo transcrições das entrevistas e arquivos gráficos, como se vê na Figura 3:

Figura 3 – Relação de Categorias e propriedades de Análise do estudo



Fonte: Pesquisa de Campo

A explanação gráfica mostra que as estratégias definidas pela empresa-caso possuem o foco do mercado como condicionantes para esta escolha e, a partir desta seleção, os recursos internos são determinados para o uso das estratégias de diferenciação do produto. Os recursos utilizados pela empresa geram diferentes intensidades de vantagens competitivas, que, de acordo com os seus indicadores de valor, raridade, não imitabilidade e organização, podem alcançar um nível de vantagem competitiva em potencial definido por vantagem competitiva sustentável.

A partir da abordagem da Visão Baseada em Recursos associada às estratégias de diferenciação de produto defendida por Mintzberg *et al.* (2006), que trata da estratégia de diferenciação como a capacidade que uma organização possui de se distinguir em um mercado competitivo, foram registradas as principais estratégias adotadas pela empresa-caso para atuação no mercado de Teresina, a saber: a qualidade, o *design*, o suporte, a imagem e o de preço do produto.

A estratégia de *design* obteve uma expressiva menção por parte dos gestores, principalmente porque, dentro do setor da construção civil, há uma constante preocupação dos profissionais na busca dessa diferenciação. A oferta de produtos com diferenciação de *design* torna-o mais valioso. o que de fato contribui para a criação de produtos com características únicas para gerar, no produto ofertado, algo que realmente o diferencie do “*design* dominante” (MINTZBERG *et al.*, 2006). Pode-se constatar essa evidência diante da colocação do entrevistado G, convidado a falar sobre o *design* do produto.

O *design* do produto para nós é fundamental! Como fácil é de o concorrente copiá-lo, talvez seja fácil para o concorrente copiá-lo agora, certo?! Porque ele está pronto, mas toda bagagem que tem por trás desse produto o concorrente não é capaz de copiar, porque são as competências essenciais formadas antes da formação do produto no *design* do produto. (Entrevistado G) 6:7 (45:45)

A estratégia de foco defendida por Porter (2004) consiste no estabelecimento da relação entre a empresa e o mercado (alvo amplo, como varejo, ou alvo estreito, como segmento). Uma empresa se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de produtos ou serviços de alguma forma, buscando uma diferenciação em relação à concorrência (MINTZBERG *et al.*, 2006). Conforme relata o entrevistado G,

todo produto tem uma bagagem por trás de clientes para aquele produto, ou seja, no posicionamento do produto eu tenho um público específico para ele – um público alvo! O que importa, nesse caso, em termos de percepção do cliente, é qual a proposta de valor que eu tenho para aquele público, se esse é um público classe C, D ou A, B; isso tudo determina qual a proposta de valor que eu vou ter. (Entrevistado G) 6:10 (37:37)

Na categoria de recursos utilizados pela empresa para adoção das estratégias aplicadas no processo, evidencia-se que um recurso estratégico considerado de respaldo para o sucesso do processo foi o uso da imagem da dupla Zezé de Camargo e Luciano. O recurso proporciona a criação de valor adicional para o produto, dando diferenciais que fornecem uma importância suplementar para o consumidor (MINTZBERG *et al.*, 2006). A evidência do recurso de imagem pode ser constatada em vários trechos mencionados por todos os entrevistados. Dentre eles, pode-se citar a colocação feita pelo entrevistado C, convidado a falar sobre sua percepção do uso da imagem da dupla associada ao produto oferecido pela empresa-caso.

A empresa entrou com uma vantagem muito grande em cima das demais, pelo fato de ter como sócio a maior dupla sertaneja do Brasil, que é Zezé de Camargo e Luciano. Então, eles entraram forte, pela dupla; também entraram bem antes de outras empresas de fora que estão chegando em Teresina. Eles entraram um ano antes do lançamento, fazendo com que os corretores fizessem a própria mídia deles. (Entrevistado C) 3:1 (11:11)

Em seguida, o suporte foi mencionado na avaliação dos parceiros como segundo recurso de maior valor para o sucesso do processo de venda do produto, opinião condizente com a direção executiva da empresa, que não mediu esforços para fazer uma estrutura física e administrativa respaldada com todo o suporte necessário para gerar um diferencial de apoio consistente e superior à expectativa das imobiliárias credenciadas e no atendimento ao cliente.

A diferenciação de suporte proporciona um diferencial na base administrativa do processo (MINTZBERG *et al.*, 2006), e é percebida pelo cliente.

Já o recurso estratégico de qualidade do produto e a participação das parceiras obtiveram resultados semelhantes, e estes recursos possuem valor significativo, sendo importante mencionar que a conduta da empresa em atribuir ao produto as colocações feitas pelos parceiros na elaboração do produto foi considerada rara e difícil de imitar, pelo fato de envolver o contexto cultural, o que torna o recurso complexo que demanda adequação e tempo. Por este motivo o modelo de conduta da empresa converge para as práticas dos recursos estratégicos de uma organização que valoriza os ativos e capacidades intangíveis, visto que são bem mais difíceis de imitar, por ter altos níveis de especificidades, gerando um aumento da intensidade da vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989).

Como exemplo, pode-se relatar a colocação da entrevistada A, convidada a falar sobre a participação dos parceiros: “Foi feita uma adequação ao costume do consumidor local, à concepção do stand de vendas, à logística da administração de vendas no local do stand, à tabela

de preços, à média. Todos os itens dos lançamentos têm a participação das 6 (seis) credenciadas”. (Entrevistada A) 1:5 (38:38)

Na categoria vantagem competitiva, as perguntas relativas às questões exploradas para a avaliação dos recursos expostas na fundamentação deste estudo proporcionaram a elaboração do Quadro 5, que traz a classificação das vantagens competitivas da empresa-caso.

Quadro 5 - Classificação dos Recursos Competitivos da empresa-caso

Recurso 1 - Qualidade do produto	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
O Recurso é valioso?	S	S	S	S	S	S	S	Temporária
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	S	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	S	N	N	S	S	
A empresa está conseguindo vantagem competitiva com o recurso?	S	S	S	S	S	S	S	
Recurso 2 – Suporte físico e administrativo	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
O Recurso é valioso?	S	S	S	S	S	S	S	Temporária
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	S	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	S	N	N	S	S	
A empresa está obtendo eficiência interna e comparativa com a concorrência no uso do recurso?	S	S	S	S	S	S	S	
Recurso 3 – Imagem da empresa	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
O Recurso é valioso?	S	S	S	S	S	S	S	Temporária
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	S	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	S	S	S	S	S	
A empresa está obtendo retorno acima da média da concorrência pelo uso da imagem dela no mercado?	S	N	S	S	S	S	S	
Recurso 4 – Participação das parceiras na elaboração do Projeto	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
O Recurso é valioso?	S	S	S	S	S	S	S	Temporária
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	S	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	S	S	N	S	S	
A empresa está utilizando bem as parcerias com vantagem competitiva?	S	S	S	S	S	S	S	
Recurso 5 – Valorização dada ao conhecimento e ao profissional de vendas	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	

continua...

continuação do Quadro 5

O Recurso é valioso?	S	N	S	N	S	S	S	Desvantagem Competitiva
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	N	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	S	S	N	S	S	
A empresa está desenvolvendo bem o recurso?	N	N	N	N	S	S	S	
Recurso 6 – Preço do Produto	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
O Recurso é valioso?	S	N	N	N	S	S	S	Desvantagem Competitiva
O Recurso é raro?	S	S	S	S	S	S	S	
O Recurso é difícil de Imitar?	S	S	N	N	N	N	N	
A empresa está conseguindo vantagem competitiva por meio do preço?	S	N	S	S	S	S	S	

Fonte: Pesquisa de Campo

Legenda: S = Sim; N = Não.

Os resultados dessa avaliação mostram uma classificação estabelecida da seguinte forma: dos seis principais recursos utilizados pela empresa-caso na estratégia para a comercialização, quatro recursos foram considerados Temporários (Qualidade, Suporte, Imagem e Parcerias), e dois deles foram classificados como desvantagem competitiva (Valorização do Profissional e Composição do preço). Assim, nesse critério, categorizou-se a empresa como Vantagem Competitiva Temporária.

Os recursos que obtiveram maiores modas de resposta afirmativas, por parte dos gestores, foram a imagem da empresa e a participação das parceiras na elaboração do projeto, com as justificativas que geram ativos intangíveis, visto que a imagem da dupla sertaneja cria um valor adicional de respeito e solidez para a imagem da empresa, e a participação das parceiras na elaboração do projeto, por estar no contexto cultural do mercado, torna o recurso valioso, raro e aumenta a dificuldade de imitação por parte dos concorrentes.

Em seguida, a qualidade do produto e o suporte físico e administrativo oferecido pela empresa obtiveram resultados semelhantes, com o argumento de serem formulados com base em um conjunto de elementos e envolverem vários ativos intangíveis da empresa. Na percepção dos parceiros, os recursos relacionados à composição de preço e a valorização dada ao conhecimento e aos profissionais de venda obtiveram a classificação de desvantagem competitiva por conta de algumas reformulações feitas nesses dois recursos no decorrer do processo, que geraram insatisfações em alguns clientes e parceiros.

Após a coleta dos dados numéricos referentes aos recursos adotados, foi realizada a somatória dos dados da percepção dos parceiros em relação à empresa juntamente com a autoavaliação da direção executiva da empresa Penta, objeto do estudo caso, apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Resultados da avaliação das vantagens competitivas em Percentual

Recurso	Entrevistados							Total (%)		
	A	B	C	D	E	F	G	Parceiros	Penta	Geral
Qualidade do produto	15	12	12	9	11	12	15	73,96	93,75	76,79
Suporte Físico e Adm.	15	13	11	9	13	13	16	77,08	100,00	80,36
Imagem da empresa	15	10	15	13	14	14	14	84,38	87,50	84,82
Participação das empresas parceiras na elaboração do Projeto	15	11	12	11	11	11	14	73,96	87,50	75,89
Valor dado ao conhecimento e aos profissionais de vendas	15	8	13	5	11	13	15	67,71	93,75	71,43
Preço de produto	15	7	8	5	12	8	11	57,29	68,75	58,93
Média por participante (%)										
	93,75	63,54	73,96	54,17	75,00	73,96	88,54	72,40	88,54	74,70

Fonte: Pesquisa de Campo. Resultados das colunas Total (Parceiros, Penta e Geral) e da linha (Média por participante) em percentual. As demais células são numéricas inteiras.

Os resultados mostram que, na média geral, a empresa Penta se avalia com 88,54% e os demais parceiros a avaliam com um percentual médio de 72,4%, ou seja, para a Penta e para os parceiros, a Penta estaria em Vantagem Competitiva Temporária, apesar de uma autoavaliação da empresa Penta acima dos parceiros. Isso sugere que os parceiros a avaliam de forma mais rigorosa. Na média geral, a Penta encontra-se em Vantagem Competitiva Temporária, com um percentual de 74,7%.

Na opinião de todos (Penta e Parceiros), o recurso Imagem da empresa foi o melhor colocado, com média de 84,82%, seguido do recurso Suporte Físico e Administrativo, com média de 80,36%, Qualidade do Produto, com 76,79%, e Parcerias, com 75,79%. Caso se aplicasse a mesma régua do total geral no caso de recursos, estes quatro recursos citados estariam na categoria de Vantagem Competitiva Temporária. Os recursos Valor dado ao conhecimento e aos profissionais de vendas e Preço do produto estariam em Igualdade Competitiva. Nenhum recurso ficou na categoria de Desvantagem Competitiva.

Pode-se verificar a comparação dos dois métodos no Quadro 7.

Quadro 7 – Classificação do Estágio de Vantagem Competitiva da Empresa Penta e por Recursos

	Método Sim/Não	Método Uso de Escala
Vantagem Competitiva Penta	Temporária	Temporária
Recursos de VC Sustentável	Não há	Não há
Recursos de VC Temporária	Imagem Qualidade Suporte Parcerias	Imagem Qualidade Suporte Parcerias
Recursos de Igualdade Competitiva	Não há	Valor conhecimento e Profissionais de Venda Preço do Produto
Recursos de Desvantagem Competitiva	Valor conhecimento e Profissionais de Venda Preço do Produto	Não há

Fonte: Pesquisa de Campo

Assim, infere-se que, apesar das duas escalas classificarem a empresa Penta em Vantagem Competitiva Temporária, a escala *likert* é mais apropriada, pois mitiga mais a subjetividade das respostas. Com efeito, foram classificados dois recursos no contexto de Igualdade Competitiva. Já a escala Sim/Não classificou os mesmos recursos em Desvantagem Competitiva por considerar as particularidades evidenciadas nas entrevistas.

Ainda sobre a categoria vantagem competitiva, a maneira coerente de pensar em estratégia de valor preza pela relação direta entre os recursos e capacidades valiosos e o desempenho de empresa (PENG, 2008). Para evidenciar essa assertiva, a entrevistada A coloca:

O que eu observei, eu falei muito aqui sobre os diferenciais da Penta, mas eu acho que o que foi determinante eu vou resumir numa palavra, – relacionamento! Eles conseguem desenvolver um excelente relacionamento com os clientes, com os corretores, com os fornecedores, de uma forma geral com todo o mercado. Eles transmitem credibilidade, confiança e simplicidade. Então, o relacionamento deles é fantástico! (Entrevista A) 1:10 (86:86)

Segundo Barney & Hesterly (2011), as empresas que não possuem recursos valiosos e raros enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-la ou desenvolvê-la em relação às que já possuem. A capacidade de uma empresa em obter um recurso é dependente de condições históricas únicas ou quando o processo de um recurso que gera uma vantagem competitiva é socialmente complexo. Como mencionou o entrevistado F: “Não é tão simples imitar o modelo da Penta, porque ela fez um trabalho diferente, inovador. É necessária uma atenção especial por parte das construtoras locais e uma postura diferenciada para poder equalizar uma série de pontos importantes”. (Entrevistado F) 6:4 (68:68)

Sobre a questão da organização, a teoria proposta menciona que a empresa deve estar suficientemente organizada de modo a explorar as políticas e procedimentos da empresa, conduzindo-as, de forma eficiente e eficaz, para dar suporte à exploração de seus recursos e capacidades valiosos, raros e custosos para imitar (BARNEY; HESTERLY, 2011). O entrevistado G responde:

Não! Ela está se preparando pra explorar essas vantagens. Eu não diria que a empresa está preparada, porque, se no dia em que ela disser que está preparada, é porque ela parou, estacionou e vai ser ultrapassada. Ela não está preparada; ela nunca se considera preparada; eu nunca me considero preparado; ninguém deveria ser considerado, certo? (Entrevistado G) 6:1 (81:81)

De fato, este ponto de vista traz uma lição para todas as empresas, incluindo os atuais líderes de mercado. É o desenvolvimento de visões estratégicas, vistas como “radares além do horizonte” (PENG, 2008), sendo uma forma metafórica de lhes proporcionar uma capacidade de antecipar as necessidades da empresa e buscar novos recursos para as competições futuras.

CONCLUSÃO

O resultado deste processo destacou as estratégias relevantes adotadas pela empresa-caso para atuação no mercado, a saber: a imagem; o suporte; a diferenciação por *design*; a qualidade; e a estratégia de diferenciação de preço.

Os recursos geradores de vantagens competitivas para a empresa-caso foram os recursos de imagem da empresa, o suporte físico e administrativo, a participação das empresas parceiras na elaboração do projeto, a qualidade, a valorização dada ao conhecimento e aos profissionais de venda e a composição de preço. Tais recursos revelam uma provação em diferentes intensidades e o reconhecimento da conduta inovadora da empresa-caso por valorizar ativos intangíveis, como as relações interpessoais e a ética profissional, mencionados pelos gestores das seis empresas participantes.

A vantagem competitiva em potencial é originada mediante os recursos de imagem, o suporte, a participação dos parceiros na elaboração do projeto e a qualidade do produto, que, de acordo com os critérios metodológicos utilizados no estudo, obtiveram percentuais acima da média. Em primeiro lugar, o fato da empresa-caso ter como sócio-acionista a dupla de cantores sertanejos Zezé de Camargo e Luciano e usar essa marca para o *marketing* do produto, gerando um valor adicional e expressando credibilidade aos produtos, assim como maior confiança para parceiros e clientes. Contudo, existe uma interdependência deste recurso com o recurso de suporte.

Em seguida, o suporte dado pela empresa recebeu uma ênfase de valor intangível, juntamente com a participação dos parceiros na elaboração do produto, com a justificativa de estar no contexto da complexidade cultural do mercado e dos relacionamentos. De acordo com a percepção dos entrevistados, tudo que envolve cultura demanda tempo para mudança; e, para mudar atitudes, é necessário haver uma mudança de valores, o que torna o recurso valioso, raro e difícil de ser imitado pelos concorrentes.

O estudo constatou que a empresa estudada encontra-se na situação de vantagem competitiva temporária e que a escala Likert é provavelmente a mais apropriada, pois procura mitigar mais a subjetividade das respostas.

Como se trata de um estudo de caso, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados.

Esta pesquisa apresenta como três contribuições: (1) um *framework* ligando as estratégias competitiva de Porter (2004) e de Mintzberg *et al.* (2006), dentro da visão produto-mercado de Ansoff (1977), ao modelo VRIO e dos estágios de vantagem competitiva de Barney (1991); (2) uma comparação de escalas para se avaliar a vantagem competitiva; e (3) uma análise de um caso da construção civil, setor tão importante na economia brasileira.

Recomenda-se a avaliação do desempenho econômico e financeiro da empresa, em complemento à análise feita pela pesquisa, para gerar informações para uma análise e aprimoramento da gestão dos recursos existentes, que fortalecerá as estratégias adotadas na elaboração dos próximos produtos. Como sugestão das pesquisas futuras, pode-se mencionar a aplicação do modelo VRIO, proposta pela Visão Baseada em Recursos, e feita com os clientes para evidenciar a visão do consumidor em relação ao produto oferecido, em complemento à pesquisa realizada, pois, segundo Barney & Hesterly (2011), a percepção do cliente é de suma importância para o estabelecimento da vantagem competitiva sustentável, o que torna a avaliação mais complexa.

REFERÊNCIAS

- AEDO, G.B. Incompatibility of paradigms and techniques in support of Social Sciences. **Journal of education**, v.11, p. 223-240, 1994.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.
- _____; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva, conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- COLLIS, I.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIERICKX I.; COOL K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504–1511, 1989.
- GALBREATH J., GALVIN P. Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classical Debate, **Journal of Business Research**, 61 (2), p.109-117, 2008.
- GEHANI, R. Ray. Innovative Strategic Leader Transforming From a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v.8, n.2, p. 144-155, mayo 2013
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.
- HALL, Richard, The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.

HILMAN, H. et al. The effect of sourcing strategies on the relationship between competitive strategy and firm performance. **International Review of Business Research Papers**, v. 5, n.3, p. 346-361, p. 2009.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012.

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

PAVÃO, Yeda M.P.; SEHNEM, S.; HOFFMAN, Valdir E. Análise dos Recursos Organizacionais que Sustentam a Vantagem Competitiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, nov.2011.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, 1993.

PORTER, Michael E. . **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TEECE D.J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, p. 55–79, 1998.

VENU, S. India: Competitive advantage: Alternative scenarios. **Businessline**, v.12, n. 1, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, Apr./June p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. 3. ed. London: Sage Publications, 2012