

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ CARLOS CHAVES JUNIOR

**ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE UMA
EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE**

CRICIÚMA

2019

LUIZ CARLOS CHAVES JUNIOR

**ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE UMA
EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

CRICIÚMA

2019

LUIZ CARLOS CHAVES JUNIOR

**ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE UMA
EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 10 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - (UNESC) - Orientadora

Prof.^a Ana Paula Silva dos Santos - (UNESC) - Examinadora

Prof. Vagner Blauth - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais
e a minha namorada, por toda força
e incentivo durante essa etapa.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me manter persistente, por me conceder saúde, força, sabedoria e determinação para vencer todas as dificuldades.

A minha família, apesar da saudade e da distância estão sempre ao meu lado, incentivando e educando para que todos os meus sonhos se concretizem.

A minha orientadora, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, pela atenção, dedicação, compreensão, criatividade e principalmente pelos conselhos e o compartilhamento de seus conhecimentos para elaboração deste artigo. Obrigado Bianca!

E em especial a minha namorada pela paciência, carinho, companheirismo e por estar sempre ao meu lado me apoiando e dando forças nas horas mais difíceis.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, pois a colaboração de todos foi fundamental nesta etapa.

**“Evolução não é saber pra onde ir, é
saber pra onde não voltar”**

Thiago Nigro



ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE

LUIZ CARLOS CHAVES JUNIOR ¹

ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS ²

RESUMO: O presente estudo propõe analisar os recursos e capacidades estratégicas de uma empresa varejista de pequeno porte. O objetivo deste trabalho é realizar o levantamento dos recursos internos conforme Barney (1991) e capacidades estratégicas da empresa e classificá-los à luz de Wang e Ahmed (2007). Quanto ao enquadramento metodológico, foi realizada pesquisa de campo com abordagem qualitativa e descritiva aplicada em uma empresa varejista de pequeno porte situada no litoral do Rio Grande do Sul. A forma de obtenção de dados foi por meio de entrevista estruturada com a sócia/proprietária, onde foi possível identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa a fim de se adaptar ao cenário com foco na melhoria, expansão, agregando diferencial e consolidação dentro do mercado local. Como recursos e capacidades que geram vantagens competitivas sustentáveis, foram apontados: localização privilegiada; instalações para mercado, açougue, padaria e mercearia; oferecer soluções em um único local; agilidade em oferecer soluções e produtos de interesse dos clientes; implementar novos produtos e marcas; e suprir necessidades do público do bairro e de temporada/verão.

PALAVRAS – CHAVE: Administração Estratégica; Visão Baseada em Recursos; Capacidades Dinâmicas; Pesquisa Qualitativa.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Para manter-se no mercado competitivo, são necessárias constantes estratégicas, já que com a globalização, a economia e o mercado têm passado por constantes mudanças, as quais acabam afetando as empresas de forma direta ou indiretamente. Desse modo, para garantir a sua sobrevivência, cabe as empresas a elaboração de estratégias que lhes auxiliem no estabelecimento de ações voltadas para o longo prazo (PORTER, 1992).

De acordo com Belmiro *et al.* (2014), a administração estratégica surgiu na década 80 e foi o marco de um novo enfoque no processo de planejamento, ao torná-

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Prof.^a Dra, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



lo mais sistêmico, ou seja, não é suficiente “planejar estrategicamente”; é preciso ir além: organizar, dirigir, coordenar e controlar de modo estratégico.

No contexto da administração estratégica, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) surge como uma possibilidade de avaliação dos recursos internos da empresa para contribuir, portanto com a administração estratégica. De acordo com Wernerfelt (1984), na RBV as empresas são compreendidas como um grupo de recursos que não podem ser adquiridos com facilidade. Segundo Barney e Hesterley (2007, p. 64), a RBV “é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva”.

Dessa maneira, um dos fatores apontados como origem de vantagem competitiva são os recursos e, por meio deles as organizações teriam a capacidade de se destacar frente a outras empresas. Tal pensamento foi a base para o desenvolvimento da Teoria da Visão Baseada em Recursos; para a qual, os recursos únicos das empresas não podem ser facilmente substituídos (BARNEY, 2011).

Ampliando a RBV, emerge a proposta das Capacidades Dinâmicas que visa extrair os melhores recursos. As instituições contam ainda com as Capacidades Dinâmicas, que possuem como finalidade direcionar as atividades da empresa para a maior performance possível, por meio do desenvolvimento dos produtos/serviços (TEECE, 2014). Por meio das Capacidades Dinâmicas, a organização possui capacidade de se adequar rapidamente as mudanças no ambiente.

De acordo com Collins (1994), as Capacidades Dinâmicas referem-se ao poder de inovar de forma mais rápida, ou de modo melhor do que os seus concorrentes. Camargo e Meirelles (2012, p.2) complementam ao afirmarem que, “as capacidades dinâmicas referem-se ao conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais e/ou conjunto de rotinas e processos”.

Esses recursos e capacidades tornam-se, então, indispensáveis para que as organizações alcancem sua vantagem competitiva. A proposta da vantagem competitiva foi muito popular na década de 80, Porter, que foi um dos pioneiros no assunto, define a vantagem competitiva como a oferta de um produto/serviço único superior ao de seus concorrentes.

Diante disso, o problema de pesquisa do estudo é: Quais os recursos e capacidades são estratégicos para uma empresa varejista de pequeno porte?



Para isso, o trabalho possui como objetivo geral analisar os recursos e capacidades estratégicas de uma empresa varejista de pequeno porte. Para tanto, têm-se como objetivos específicos: i – levantar os recursos internos da empresa com base na classificação de Barney (1991); ii - identificar as capacidades à luz de Wang e Ahmed (2007); iii – verificar os recursos e capacidades que geradores de vantagem competitiva para a empresa.

O estudo se justifica pela importância dos recursos, das capacidades e das habilidades para a diferenciação das organizações frente aos seus concorrentes (PORTER, 1992; COLLINS, 1994; BARNEY; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HESTERLEY, 2007; CAMARGO; MEIRELLES, 2012; TEECE, 2014). Além disso, como contribuição acadêmica, espera-se que os resultados encontrados sirvam de base para futuras pesquisas, a fim de divulgar conhecimentos, de comunicar resultados ou novidades a respeito de um assunto ou apresentar outras soluções de uma situação. Para a empresa, espera-se que o estudo ajude a mesma a identificar os recursos, capacidades e habilidades que lhe ajudarão a se diferenciar das empresas concorrentes e manter-se cada vez mais forte no mercado atuante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho apresenta primeiramente o cenário da Administração Estratégica, depois sobre a proposta teórica da Visão Baseada em Recursos e, na sequência, a abordagem das Capacidades Dinâmicas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Atualmente, os gestores das organizações têm feito questionamentos tais como: De que modo podemos aumentar nossos lucros? O que nossos concorrentes estão fazendo? O que iremos responder às ações futuras de nossos clientes? A busca pelas respostas de tais questões é o papel da Administração Estratégica (BARNEY, 2011).

Segundo Ansoff (1993), o conceito de Administração Estratégica evoluiu muito desde sua origem aos dias atuais e passou a ser adotada por diversas organizações que buscavam agir de forma dinâmica e competitiva, ultrapassando assim as fronteiras acadêmicas.



Na década de 90, visto que as atividades desenvolvidas nas organizações estratégicas se tornaram cada vez mais complexas, surge o termo gestão estratégica, tornando gestão e planejamento um único processo, incorporando a avaliação da estratégia e sua eventual correção (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Segundo Wright *et al.* (2000), a Administração Estratégica é definida por planos gerenciais de alta administração, que visam alcançar resultados consistentes, com missão e objetivos de uma organização, sendo um processo contínuo no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, devendo ser conduzido por profissionais competentes e qualificados para as executarem.

Para Lima (2008, p.16), a “estratégia é o plano, a Administração Estratégica é o pensamento e a tomada de decisão necessária para desenvolver e levá-lo a efeito”.

Nos últimos anos, as organizações têm voltado seus esforços na construção de estratégias que lhe ajudem a manter-se lucrativas em meio a um mercado cada vez mais competitivo. Um dos setores que buscando na área a soluções para as suas limitações é o setor varejista (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Logo, a Administração Estratégica exerce um papel de suma importância, embora seja difícil definir com precisão qual é a melhor estratégia a ser seguida, é possível reduzir os riscos envolvidos nas escolhas dos administradores/contadores por meio da busca pela vantagem competitiva (BARNEY, 2011).

Nesse contexto, têm-se como uma das formas que as organizações possuem de avaliarem a vantagem competitiva é por meio da análise dos seus recursos internos seguindo a proposta defendida pela Visão Baseada em Recursos.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Na década de 90, com os avanços do mercado, tornou-se necessária a ampliação de uma nova corrente de estratégias. A Visão Baseada em Recursos foi estudada por Jay Barney, em 1991, que preconizava que as estratégias de organização deveriam ser formuladas a partir de recursos considerados inéditos e valiosos, que fossem insubstituíveis e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Para Wernerfelt (1984), o termo Visão Baseada em Recursos refere-se ao aumento na lucratividade das empresas, onde nessa teoria, os recursos internos da organização seriam utilizados como parâmetro para o conhecimento da sua posição de mercado e fonte de vantagens competitivas.



Segundo Penrose (1959), a maneira como os recursos são gerenciados é que limita o crescimento da empresa. É a partir da distinção entre recursos e a forma como são utilizados que está a origem da singularidade das empresas e as possibilidades de obtenção de vantagens competitivas. O autor já destacava diversos desafios nesse sentido do reconhecimento dos potenciais recursos estratégicos. Os recursos são importantes pelos serviços que podem prestar, e, em geral, um único a interação dos recursos e seus diversos usos dão margem a infinitas.

Com relação aos recursos, Amit e Schoemaker (1993) que classificam como tangíveis e intangíveis e propõem identificar aspectos internos das organizações que gerem vantagens competitivas e renda (retorno) sustentável para a empresa. Esses aspectos podem ser observados por meio da interação da empresa com o ambiente, em elementos tais como reputação e relacionamento. Os autores reafirmaram que é por meio dos ativos a principal forma com que a RBV utiliza para perceber a vantagem competitiva.

Para que os recursos fossem considerados fontes de vantagens competitivas entendidos pela RBV, Barney (1991) estabeleceu quatro atributos essenciais:

- Valioso: permite melhorar eficiência e eficácia da empresa, explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças;
- Raro: mesmo que o recurso seja valioso, mas possuído por concorrentes não será considerado vantagem competitiva, portanto deve ser considerado raro entre os correntes e potenciais competidores;
- Imperfeitamente imitável: um recurso raro e valioso que outras empresas não possuem e não podem possuir será considerado fonte de vantagem competitiva;
- Insubstituível: recurso valioso que não tem substituto equivalente.

Barney e Hesterly (2007) trouxeram perguntas chaves para identificar vantagem competitiva dos recursos e capacidades da firma, as quais nortearam as avaliações dos recursos e capacidades localizadas na empresa estudada.



Quadro 1 - Perguntas necessárias

- | |
|--|
| <p>1 – A questão do valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e ou neutralize uma ameaça do ambiente?</p> <p>2 – A questão da raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?</p> <p>3 – A questão da imitabilidade: as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?</p> <p>4 – 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?</p> |
|--|

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 67).

Assim sendo, além de a empresa possuir recursos estratégicos, deve apresentar clareza e comportamento estratégico para usufruir de todos os benefícios que eles possam gerar. Para a construção de vantagem competitiva aliar os recursos ao comportamento estratégico torna-se uma boa opção, pois cada comportamento pressupõe características distintas, que exigem recursos diferentes, para que sua implementação gere recursos desejados e inovadores (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Na RBV, o principal objetivo de interesse é a análise interna da empresa, permitindo a compreensão, o nível da empresa e as vantagens competitivas sustentáveis individuais. A condição estratégica apenas é alcançada quando os recursos aparentemente comuns são unidos e organizados pelas capacidades e competências desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em estratégias ativas específicas (CARVALHO *et al.*, 2014).

A análise da RBV, para Barney e Hesterly (2004), é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela empresa, que incluem atributos, tangíveis ou intangíveis, que a capacitem a definir e implementar estratégias.

Barney (1991) cita em seus estudos quatro categorias de recursos conforme definido no quadro 2.



Quadro 2 - Categoria de recursos

Recurso	Definição
Financeiro	Incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que a empresa utiliza para criar e/ou implementar estratégias.
Físico	Trata-se de toda a tecnologia física utilizada na empresa. Isto inclui, máquinas, equipamentos e seu acesso à matéria prima. Dependendo do setor que atua a localização geográfica pode ser um recurso físico significativo.
Humano	Capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada tanto na equipe quanto nos gestores.
Organizacional	Aspectos da estrutura formal da empresa, a forma como ela se organiza, sistema de planejamento, ferramentas de controle e sistemas de coordenação. Também aspectos da estrutura informal, relações informais entre os grupos, cultura organizacional e a reputação da empresa em si.

Fonte: Barney (1991).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), alinhada a Visão Baseada em Recursos existe a estrutura das Capacidades Dinâmicas. Nesse contexto, a vantagem competitiva e a geração de riqueza são baseadas no desenvolvimento de capacidades organizacionais, em inovações/transformações tecnológicas, na posse de propriedade intelectual e no desenvolvimento dos recursos humanos e do aprendizado organizacional. Na seção seguinte, é detalhada esta abordagem.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Os primeiros debates referentes a Capacidades Dinâmicas foram realizados por Teece, Pisano e Shuen (1997), que a definiram como a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva.

No transcorrer dos anos, novas definições foram surgindo de diferentes autores. Dentre essas, Collis (1994) refere-se às Capacidades Dinâmicas como o poder de uma empresa de agir com inovação o mais rápido possível ou melhor que sua concorrência. Para Zollo e Winter (2002), significa buscar melhorar a efetividade de uma empresa, criando e modificando sistematicamente suas rotinas operacionais, é um padrão aprendido e estável de atividade considerando Capacidades Dinâmicas. Entende-se aqui a relação à que a capacidade dinâmica de uma organização também pode estar atrelada com o quanto consegue inovar e reinventar-se com os recursos que possui.



Ao realizarem uma revisão das definições que envolvem as Capacidades Dinâmicas os autores Meireles e Camargo (2012), definiram uma classificação para Capacidades Dinâmicas divididas em duas visões. Na primeira visão definem como um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, quando combinadas, criam Capacidades Dinâmicas na organização. Na segunda visão definem que Capacidades Dinâmicas são processos e rotinas que as organizações devem usar para poderem se adaptar e manter vantagens competitivas.

Wang e Ahmed (2007) definem Capacidades Dinâmicas como o comportamento sistemático adotado pela empresa, voltado para a integração, reconfiguração, renovação e recriação dos recursos e capacidades, além de melhorar e reconstruir capacidades devido às mudanças no ambiente em que atua para alcançar uma vantagem competitiva e sustentá-la. Wang e Ahmed (2007) colocam ainda que existem três elementos componentes das Capacidades Dinâmicas, abordadas no quadro 3.

Quadro 3 - Elementos componentes das Capacidades Dinâmicas

Capacidade	Definição
Absortiva	Habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais, sendo que a habilidade de avaliar e utilizar conhecimento externo ocorre largamente em função do nível anterior de conhecimento. Isso significa que a capacidade absortiva de uma organização é função de sua trajetória ao longo do tempo. A capacidade absortiva realça a importância de obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso da organização.
Adaptativa	Habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. Esta habilidade reforça a habilidade de a organização em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e suas capacidades com mudanças ambientais.
Inovativa	Habilidade de a empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Fonte: Wang e Ahmed (2007).

Segundo Bastos (2010), Capacidades Dinâmicas se formam quando certa empresa necessita estudar suas competências internas e externas, mudando ou investindo em inovação e na criação de valores para o mercado que está atuando. Nada mais é do que as habilidades e competências mantidas na rotina da empresa, ao lado da flexibilidade, criatividade e agilidade.



Em linhas gerais as abordagens remetem ao conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades ou ao conjunto de processos e rotinas organizacionais. O fortalecimento e a importante função das Capacidades Dinâmicas no desenvolvimento científico sobre fonte de vantagem competitiva associam-se à RBV, a medida em que relacionam capacidades e recursos empresariais à geração de valor (MIRANDA, 2017). Além disso para Miranda (2017, p.44):

Há a presença do elemento humano que se torna estratégico para a sustentabilidade da vantagem competitiva, uma vez que as rotinas envolvem habilidades, conhecimento tácito, prática, experiência, aperfeiçoamento, ideias, dentre outros componentes que integrados, tornam-se relevantes.

Retomando Teece (1997), para o qual as empresas organizam a sua capacidade de mudar em relação ao ambiente requer habilidade e capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, bem como competências funcionais no espaço em que atua, considerando assim Capacidades Dinâmicas. As Capacidades Dinâmicas são sustentadas por três capacidades e seus respectivos processos. São elas:

Quadro 4 - Capacidades Dinâmicas e processos

CAPACIDADES DINÂMICAS	Capacidade de sentir o contexto do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;
		<ul style="list-style-type: none"> processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização;
		<ul style="list-style-type: none"> processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos;
		<ul style="list-style-type: none"> processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses dos clientes.
	Capacidade de aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> soluções para o cliente;
		<ul style="list-style-type: none"> fronteiras organizacionais;
		<ul style="list-style-type: none"> rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões;
		<ul style="list-style-type: none"> rotinas para construir lealdade de comprometimento.
	Capacidade gerenciar ameaças e transformações	<ul style="list-style-type: none"> descentralização e decomposição;
		<ul style="list-style-type: none"> coespecialização;
<ul style="list-style-type: none"> governança e gerenciamento do conhecimento. 		

Fonte: Teece (1997).



Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as Capacidades Dinâmicas são uma espécie de recurso, já que, por meio delas, as organizações conseguem manter a sua vantagem competitiva. No entanto, ela não pode ser “comprada” ou “adquirida”, as Capacidades Dinâmicas precisam ser desenvolvidas a partir de rotinas. Ou seja, por meio do desenvolvimento de processo, produtos e serviços as capacidades dinâmicas serão desenvolvidas a vantagem competitiva sustentável alcançada.

Com o passar do tempo, o termo Capacidade Dinâmica foi discutido por vários autores, gerando conceitos diversos, alguns com pontos em comum com os anteriores, outros contraditórios. Mesmo com toda essa variedade, é compartilhada a ideia principal de que as Capacidades Dinâmicas são vantagens competitivas, porém todos enfatizam algum ponto com característica própria sobre o termo. O fato de as Capacidades Dinâmicas possuírem essa característica própria em diferentes pontos de vista, reforça a importância de cada empresa rever seus recursos e organizá-los de maneira com que consigam obter a vantagem competitiva (MEIRELES; CAMARGO, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2006, p. 129), a metodologia refere-se ao “conjunto de métodos ou caminhos que serão percorridos na busca do conhecimento”. Quanto ao enquadramento metodológico, foi realizada pesquisa de campo com abordagem qualitativa e tipologia descritiva. A pesquisa de campo promove a realização da investigação dentro da empresa a ser estudada por meio de observação, coleta, análise e interpretação de fatos e fenômenos diretamente da realidade do objeto de estudo que darão respostas para a situação ou problema abordado na pesquisa (PRODANOV, 2013).

A abordagem do problema qualitativa busca descrever a complexidade de um determinado problema e a interação dele com certas variáveis, visando à compreensão e à classificação dos processos dinâmicos (DIEHL, 2004). A pesquisa descritiva tem como foco “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. (GIL, 2016, p. 27).

A pesquisa foi aplicada no supermercado *Super Valim* situada a Rua Maracanã, nº 1126, no distrito de Arroio Teixeira em Capão da Canoa, RS, na



primeira semana de maio de 2019 por meio de entrevista com a sócia/proprietária do estabelecimento, cujo roteiro é apresentado no quadro 5.

A técnica de coleta de dados entrevista dá liberdade ao pesquisador para fazer novas indagações que venham a contribuir para o aprofundamento do assunto que está sendo estudado (PEROVANO, 2016).

Quadro 5 - Roteiro da entrevista

Bloco I - Contexto da empresa

- 1 – Qual a sua função no supermercado?
- 2 – Quantos funcionários há no mercado?
- 3 – Conte a história do supermercado desde sua abertura.
- 4 – Quais os principais recursos da empresa?
- 5 – Com quantas marcas costumam trabalhar em média por produto?
- 6 – Como é a forma de pagamento dos clientes?
- 7 – Como vocês pagam os fornecedores? Com qual prazo médio?

Bloco II - Capacidades Dinâmicas

Capacidade de Absorção

- 1 – Como vocês do supermercado acompanham o que os outros supermercados e mercearias fazem?
- 2 – O que vocês costumam fazer com essas informações?

Capacidade Adaptativa

- 3 – Diante das ações dos concorrentes, o que o supermercado faz?
- 4 – Quando os concorrentes fazem alguma ação nova, vocês agem rapidamente para superar o ganho do concorrente?
- 5 – Vocês têm agilidade para fazer mudanças no mercado em termos de exposição do produto, compra de novas marcas, etc para atender os clientes?

Capacidade de inovação

- 6 – Vocês realizaram alguma inovação? De que tipo?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A análise dos dados foi qualitativa, considerando a classificação de Barney (1991) para os recursos internos – quadro 2 e de Wang e Ahmed (2007) – quadro 3 – para os tipos de Capacidades Dinâmicas. Para análise da vantagem qualitativa, foi utilizada a matriz VRIO que significa: V – valor, R – raridade, I – imitabilidade e O de organização.



Quadro 6 – Modelo VRIO

O RECURSO OU CAPACIDADE É:				
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-		Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Utilizando-se o modelo VRIO, a primeira pergunta que fazemos é: este recurso/capacidade tem Valor? Se a resposta for não, então o pesquisador pode considerar uma Desvantagem Competitiva. Caso tenha valor, procedemos com a análise. O recurso é Raro? Se a resposta for não se tem uma Paridade Competitiva. Se a resposta for sim, seguimos para a próxima pergunta: É difícil de Imitar? Se não, tem-se uma situação de Vantagem Competitiva Temporária. Caso contrário vamos para a última pergunta. A Organização está preparada para explorar este recurso? Se a resposta for negativa, então também se dá uma Desvantagem Competitiva, pois de nada adianta termos um recurso de valor, raro, difícil de ser imitado, mas que não é aproveitado pelo estabelecimento. Por outro lado, se a resposta for positiva, tem-se em mãos um recurso com Vantagem Competitiva Sustentável. Esta última opção é o melhor dos mundos para os gestores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados é realizada em duas seções. Na primeira, são apresentados os resultados acerca da entrevista realizada identificando recursos internos; e, na seção seguinte, são identificadas as capacidades estratégicas da empresa. Na sequência, os dados são classificados à luz da proposta de Wang e Ahmed (2007).

4.1 RECURSOS INTERNOS



De acordo com os dados coletados por meio de entrevista, com a sócia/proprietária e administradora da empresa *Super Valim*, focalizando as perguntas referentes à contextualização da empresa, verificou-se que a instituição teve início em 24/12/2009, o qual, diante da possibilidade de reabrir um negócio da família com mais de quarenta anos de história, porém, devido as crises financeiras e a falta de uma Administração Estratégica, estava fechado havia seis anos.

Conforme relato da sócia/proprietária, foi um recomeço difícil, todos os bens que tinham foram vendidos para poder comprar o prédio, sede da empresa. A montagem foi feita com equipamentos velhos e recondicionados, prateleiras, caixas e geladeiras usadas. Como se tratava de uma “empresa nova quase nenhum fornecedor fazia a venda e quando vendiam tínhamos que pagar à vista pois não tínhamos nome no mercado e nem crédito aprovado”, relata a sócia/proprietária.

O primeiro ano, em 2010, foi difícil, poucas vendas e concorrentes fortes, segundo a entrevistada. Eles tiveram que trabalhar muito e se dedicar dia e noite no negócio da família. No ano seguinte, foram adquiridos mais equipamentos e melhoraram o espaço interno. Durante o inverno de 2012, ampliaram a obra, adquiriram novos balcões, ilhas e o quadro de funcionários aumentou. No final de 2013, o mercado foi informatizado e investido na parte do açougue, pintura, ventiladores, painéis.

Segundo a entrevistada, no verão de 2014 já estavam mais consolidados dentro do comércio local, venda razoável, clientes fixos, período de veraneio com notável aumento das vendas e equipe de dezoito funcionários que se mantém até o momento atual. A partir de então, todos os anos se preparam para receber ainda melhor os clientes. Também investimentos na infraestrutura: depósito, padaria, açougue, refeitório e banheiro já passaram por ampliação. Nos anos seguintes, deram continuidade as melhorias dentro da loja treinando e mantendo um número maior de funcionários, organizando melhor a parte financeira. No momento, os planos são em ter um ambiente climatizado e estacionamento próprio.

Quadro 7 – Mudanças estratégicas

Ano	Eventos - Mudança estratégica
2011	Aquisição de equipamentos e melhoria no espaço interno da empresa - Foco na melhoria interna.



2012	Ampliação da obra, aquisição de recursos físicos (móveis), contratação de mais funcionários - Foco na melhoria e expansão do quadro de funcionários.
2013	Informatização e investimento no segmento de carnes/açougue - Foco no portfólio de produtos.
2014	Ampliação dos espaços internos e investimento no segmento de panificação/confeitaria. Expansão do espaço físico e de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com relação aos principais recursos da empresa, a entrevistada comenta que possui três funcionários treinados e capacitados para padaria e açougue, prédio próprio, todos equipamentos em bom estado e próprios para cada função. Além disso sistema integrado ao SEFAZ, balanças e leitores compatíveis com novo sistema. Como diferencial a sócia/proprietária considera a empresa bem localizada e a única a unir mercado, açougue, padaria e mercearia em um mesmo estabelecimento na praia em que se localiza.

O mercado costuma trabalhar com uma média de três a quatro marcas diferentes de cada produto, porém, durante o período de veraneio, que é o período de maior venda, esses números aumentam em algumas linhas de produtos. Com relação a forma de pagamento dos clientes, 50% pagam em cartão, 30% dinheiro e 20% crediário próprio. Já o pagamento aos fornecedores geralmente é realizado por meio de boletos, com prazos que variam de sete, quatorze e vinte e um dia após o recebimento do produto. Com base nos dados coletados, eles foram classificados conforme proposta de Barney e Hesterly (2004), os quais são apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Recursos Internos

Classificação	Recursos
Financeiros	Venda de bens para abertura da empresa; pagamento fornecedor à vista ou boleto.
Físicos	Localização privilegiada; prédio próprio; instalações para mercado, açougue, padaria e mercearia.
Humanos	Treinamento especializado parte da equipe.
Organizacionais	Sistema integrado ao SEFAZ; balanças e leitores compatíveis com novo sistema.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2 CAPACIDADES ESTRATÉGICAS



A vantagem competitiva e a geração de riqueza são baseadas no desenvolvimento de capacidades organizacionais, em inovações/transformações tecnológicas, na posse de propriedade intelectual e no desenvolvimento dos recursos humanos e do aprendizado organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por meio do segundo bloco de perguntas que buscava identificar as capacidades dinâmicas da empresa, percebeu-se que a organização possui capacidade de se adaptar rapidamente as mudanças do ambiente e tem a finalidade de direcionar as atividades da empresa para a maior performance possível, por meio do desenvolvimento dos produtos/serviços.

De acordo com os dados coletados, a sócia/proprietária informou que, para acompanhar o que os outros supermercados e mercearias fazem, utiliza as informações prestadas pelos clientes, que são exigentes, os quais comentam e fazem comparações em relação aos estabelecimentos vizinhos. Com base nessas informações a empresa em estudo busca sempre melhorias, tentando suprir as necessidades dos clientes, principalmente em épocas de alta temporada onde as exigências são maiores. Essa informação indica, conforme Wang e Ahmed (2007, p.4), uma capacidade absorptiva em “obter o conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno da organização”.

Diante da concorrência, a empresa procura sempre inovar e chamar a atenção do público, prezando pela qualidade, desta forma, quando os concorrentes fazem alguma ação nova, a empresa pesquisada não se preocupa em agir rapidamente para superar o ganho do concorrente, o mesmo ocorre em relação a ter “promoção” em certos volumes e, em outros, elevar o preço para suprir a “perda” da promoção, independentemente da ação, o mercado preza pela qualidade.

Já em relação à agilidade para fazer mudanças no mercado em termos de exposição do produto, compra de novas marcas para atender os clientes, a entrevistada considera a possibilidade de “identificar e capitalizar as oportunidades emergentes” visto que há grande rotatividade de vendedores e repositores de produtos, principalmente em alta temporada, quando os vendedores estão presentes a todo instante possibilitando agir rapidamente.

Com relação à inovação, a empresa demonstra estar sempre em busca de suprir o estabelecimento e as necessidades do público do bairro e de temporada, na aquisição de novas marcas, exposição dos produtos, mudanças e melhorias dos



setores no supermercado, sistema de cobrança e acompanhamento dos clientes. Este posicionamento demonstra “habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados mediante alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação” (WANG; AHMED, 2007, p.1), visto que se preocupa em atender as necessidades tanto do público fixo residente do bairro e arredores e o público rotativo vindo do veraneio, considerado verão como alta temporada. A figura 1 apresenta a síntese das Capacidades Dinâmicas identificadas na empresa.

Figura 1 - Capacidades Dinâmicas geradoras de vantagem competitiva

<p>Capacidade de Absortiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Obter conhecimento externo; •Sentir o contexto do ambiente por meio das informações prestadas pelos clientes; •Oferecer soluções e produtos de interesse dos clientes.
<p>Capacidade Adaptativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Aproveitar as oportunidades em oferecer novas marcas; •Oferecer soluções em um único local: mercado, padaria e açougue; •Manter preço e qualidade dos produtos com vistas a qualidade e lealdade do cliente.
<p>Capacidade de Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Gerenciar as transformações do mercado por meio da implementação de novos produtos e marcas; •Implantação de sistema de cobrança; •Suprir necessidades do público do bairro e de temporada/verão.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Diante das informações levantadas com a sócia/proprietária, foi possível identificar e classificar as capacidades estratégicas da empresa, agora o foco foi em destacar as responsáveis, para uma empresa varejista de pequeno porte, pela geração de vantagem competitiva. Barney (2002) conceituou vantagem competitiva como o diferencial que faz a organização possuir desempenho acima do normal, destacando a empresa diante de seus concorrentes.

Gonçalves, Coelho e Souza (2014) ressaltaram que a vantagem competitiva se dá no momento que determinada empresa possui uma técnica de criação de valor a qual não é utilizada por concorrentes, permitindo a sustentabilidade da empresa. Os autores afirmaram que, para existir a vantagem competitiva, é essencial a análise dos



recursos internos, como pelo método VRIO utilizado pela RBV, por meio do qual a organização empresarial possa usufruir de melhor maneira seus recursos, sendo assim, obter maior grau de vantagem competitiva.

Com base nos dados levantados na entrevista, foi elaborada a matriz VRIO para auxiliar na análise da vantagem competitiva. Para Gohr *et al.* (2011), o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organizacional) é um método que permite identificar o que é ou não fonte de vantagem competitiva dentro da organização.

Após o levantamento dos recursos internos e capacidades dinâmicas foi elaborada a matriz VRIO e encaminhada a entrevista para que ela realizasse a análise. Também foi disponibilizada a ela as questões apresentadas no quadro 5 para auxiliar na referida avaliação. No segundo momento, com base na análise das variáveis do VRIO, o pesquisador calculou as implicações competitivas conforme a avaliação da entrevistada, as quais são apresentadas no quadro 9 e 10.

Quadro 9 – Análise dos recursos e suas implicações competitivas

Classificação						
Recursos Internos	Financeiros	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Venda de bens para abertura da empresa	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Pagamento fornecedor à vista ou boleto	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Físicos	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Localização privilegiada.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
	Prédio próprio.	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Instalações para mercado, açougue, padaria e mercearia.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
	Humanos	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Treinamento especializado da equipe.	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Organizacionais	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Sistema integrado ao SEFAZ.	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Balanças e leitores compatíveis com novo sistema.	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para a avaliação realizada através do modelo VRIO com relação aos recursos internos identificados, no total oito, destes, dois são responsáveis por gerar vantagem competitiva sustentável, cinco por gerar paridade competitiva e somente um por gerar desvantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser sustentável quando permanece durante um grande tempo e, dessa forma, revela um desempenho econômico acima do normal para a organização. Acerca do levantamento dos recursos internos da empresa, emergiu positivamente somente os recursos internos físicos: localização privilegiada e Instalações para mercado, açougue, padaria e mercearia no mesmo ambiente. Já o recurso interno humano é responsável por gerar desvantagem competitiva, sendo ele: Treinamento especializado da equipe.

Sobre a vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2011) relatam que ela se dá, quando a organização fornece um produto ou serviço, por meio do seu cliente que percebe a qualidade/benefício maior do que o custo total pago pelo produto, o qual tem sua qualidade maior em relação ao custo, tornando o item superior ao de seu concorrente.

Quadro 10 – Análise das capacidades e suas implicações competitivas

Classificação						
Capacidades Dinâmicas	Adaptativa	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Aproveitar as oportunidades em oferecer novas marcas.	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Oferecer soluções em um único local: mercado, padaria e açougue.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
	Manter preço e qualidade dos produtos com vistas a qualidade e lealdade do cliente.	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
	Absortiva	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
	Obter conhecimento externo.	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Sentir o contexto do ambiente através das informações prestadas pelos clientes.	Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
	Agilidade em oferecer soluções e produtos de interesse dos clientes.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável



Inovação	Valor	Raro	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas
Implementar novos produtos e marcas.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Implantação de sistema de cobrança.	Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Suprir necessidades do público do bairro e de temporada/verão.	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Destacam-se, na avaliação realizada com relação as capacidades dinâmicas identificadas, no total nove, destes, quatro são responsáveis por gerar vantagem competitiva sustentável, um por gerar vantagem competitiva temporária, dois por gerar paridade competitiva e apenas dois por gerar desvantagem competitiva.

Paiva, Barbosa e Gonçalves (2010) definem vantagem competitiva sustentável como aquela que seus concorrentes não a têm. Neste estudo quatro capacidades foram consideradas pela gestora como vantagem competitiva sustentável, são elas: oferecer soluções em um único local; agilidade em oferecer soluções e produtos de interesse dos clientes; implementar novos produtos e marcas; e suprir necessidades do público do bairro e de temporada/verão.

A vantagem competitiva é temporária, porque são possíveis de substituição, ou quando a concorrência pode também dominar esse recurso. Barney e Hesterly (2008) definem vantagem competitiva temporária como aquela que permanecerá por um curto espaço de tempo, diferentemente da sustentável, que se mantém por um período maior. Nesta avaliação apenas um recurso/capacidade é responsável por gerar vantagem competitiva temporária - manter preço e qualidade dos produtos com vistas a qualidade e lealdade do cliente.

Quando as empresas criam o mesmo valor econômico chama-se de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2008). Em oposição têm-se como paridade competitiva, as capacidades: aproveitar as oportunidades em oferecer novas marcas e sentir o contexto do ambiente através das informações prestadas pelos clientes os quais são as fragilidades da empresa e, logo são desvantagens competitivas, podendo comprometer o resultado da empresa.



Segundo Brito e Brito (2012), as empresas que estão em desvantagem competitiva geralmente perdem mercado para a concorrência, que resulta em um desempenho econômico abaixo do normal.

Diante do exposto e tendo em vista a necessidade de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável para se manter no mercado, a empresa tendo por base a matriz pode focar em estratégias para melhorar aquelas capacidades e recursos que estão iguais ou abaixo do normal e manter as vantagens competitivas com desempenho econômico acima do normal dispondo de diferenciais e inovação para se manter em vantagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou realizar a análise dos recursos e capacidades estratégicas de uma empresa varejista de pequeno porte considerando os recursos internos identificados: físicos, financeiro, humano, organizacional e as capacidades absorptiva, adaptativa e inovação.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa a fim de se adaptar ao cenário com foco na melhoria, expansão, agregar diferencial e consolidação dentro do mercado local.

Acerca do levantamento dos recursos e capacidades da empresa do presente estudo, emergiu positivamente os recursos internos físicos: localização privilegiada e Instalações para mercado, açougue, padaria e mercearia no mesmo ambiente.

Dentre as capacidades absorptiva observadas, destaca-se quando a sócia/proprietária utiliza da agilidade, oferecendo soluções e produtos de interesse dos clientes.

Já com relação à capacidade adaptativa observa-se que a preocupação do estabelecimento está em manter a qualidade dos produtos, justificando muitas vezes não concorrer com preços mais baixos diante de alguma promoção de outro estabelecimento para manter a qualidade e o preço de outros produtos a fim de fidelizar o cliente. Um diferencial segundo a entrevistada é oferecer além do mercado também açougue e padaria no mesmo local visto que é o único na região em que atua. Outro ponto é a capacidade inovação, onde o destaque é a preocupação em suprir não somente o público de temporada, mas também do bairro quanto as suas necessidades, oferecendo qualidade nos produtos durante todo o ano.



Destacam-se, na avaliação realizada com relação aos recursos internos e Capacidades Dinâmicas identificadas, no total dezessete, destes, seis são responsáveis por gerar vantagem competitiva sustentável. Já com os resultados encontrados observou-se que para uma empresa varejista de pequeno porte ter diferenciação frente aos seus concorrentes é preciso trabalhar principalmente com as informações recebidas dos clientes, mas também com a capacidade de inovação em busca de melhoria contínua e aproveitar oportunidades para oferecer novos produtos.

Como limitação foi o fato de somente ter tido acesso à sócia proprietária, já que ela responde pela administração geral, cabe ressaltar que não há níveis intermediários na empresa. Por isso os dados foram coletados somente com a gestora.

As principais contribuições deste trabalho foram, do ponto de vista social, a devolutiva dos resultados a empresa pesquisada e, na perspectiva teórica, a articulação dos dados conforme a proposta de Barney (1991) para os recursos internos e de Wang e Ahmed (2007) para as capacidades dinâmicas, bem como o uso da matriz VRIO para avaliação da vantagem competitiva. Sugere-se que outras pesquisas possam utilizar o mesmo detalhamento metodológico realizado nesta pesquisa.



REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rents**. Strategic Management Journal, 14(1), 22-46. 1993.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação** / Maria Margarida de Andrade. 7.ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas 2006.

ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, Jay. B, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 2002.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BELMIRO, L. A. G.; OLIVEIRA, J. F. C.; AZEVEDO, S. C.; LAGE, J. N. **Administração estratégica**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2014.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **XXXVI Encontro ANPAD**, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf>. Acesso em: 26 de março de 2019

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518, jul./ago./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n3/a06v49n3.pdf>>. Acesso em: 26 de março de 2019

CESENA, Teresinha M. **Balanced Scorecard para Organizações Públicas: a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB**. Salvador. 2006. 163f Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Administração, 2006. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/balanced-scorecard-para-organizacoes-publicas-experiencia-companhia-nacional>>. Acesso em: 26-de-março-de-2019.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143-152, 1994.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2016.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro, **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun. de 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DE FREITAS COELHO, Mariana; DE SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 3, 2014.

LIMA JUNIOR, Gilberto Franco de. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica**: um estudo em instituição de ensino superior privada. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RG. 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14941>>. Acesso em: 26 de março de 2019

MARCONDES, M. A.; LAKAOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. spe, p. 41-64, Dec. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000700041&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 de março de 2019

METAIS, E. **Stratégie et ressources de l'entreprise**. Paris: Economica, 20014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na pratica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. Nova Iorque: Wiley, 1959

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale. 2013. Disponível em



:<https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/232901/mod_resource/content/2/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 14 de maio de 2019

RIBEIRO et al. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos**: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management**, v. 28, n.4, p.328-352, Nov. 2014. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/28/4/328.full.pdf+html>>. Acesso em: 01 de outubro de 2018.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, 31-51. 2007.

WERNERFELT, B. (1984). The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica, conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, 339-351. 2002.