

Estágio de Vantagem Competitiva no Setor Imobiliário: o caso da Incorporadora Penta

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
sergioforte@unifor.br

LUANA ARAUJO MATOS

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
matosluana@hotmail.com

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
oderlene@hotmail.com

Área temática: Estratégia em Organizações

Estágio de Vantagem Competitiva no Setor Imobiliário: o caso da Incorporadora Penta

RESUMO

A pesquisa avalia o estágio de vantagem competitiva da incorporadora Penta, uma empresa da indústria da construção civil. O estudo utilizou o modelo VRIO de Barney em suas quatro dimensões: Valor; Raridade; Não Imitabilidade e Organização, a fim de identificar o estágio de vantagem competitiva (sustentável, temporária, paridade e desvantagem) dos recursos e capacidades. A pesquisa é um estudo de caso, classificado como positivista, descritivo, de natureza teórico-empírica, utilizando técnicas qualitativas e quantitativas. O referencial é apoiado pelos temas Visão Baseada em Recursos, Estratégia de Diferenciação e Vantagem Competitiva. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa-caso e das seis empresas parceiras comerciais, e ainda com o preenchimento de tabelas quantitativas analíticas. Na análise dos resultados qualitativos adotou-se a técnica de análise de conteúdo, com apoio do *software* Atlas/TI. Na triangulação de dados e na avaliação quantitativa utilizou o método descritivo. Compararam-se duas escalas para medir a Vantagem Competitiva utilizando Sim/Não e com uso de Escala *Likert*. Como conclusão do estudo pode-se constatar que os recursos encontrados na empresa são geradores de vantagens competitivas temporárias. Essa vantagem competitiva é originada mediante os recursos de imagem, o suporte, a participação dos parceiros na elaboração do projeto e a qualidade do produto.

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

ABSTRACT

The survey assesses the stage of Competitive Advantage of Penta construction company. The study used Barney's VRIO model in its four dimensions: value, rarity, inimitability and organization in order to identify the stage of competitive advantage (sustainable, temporary, parity and disadvantage) of resources and capabilities. The research is a case study, classified as positivist, descriptive, theoretical and empirical, using qualitative and quantitative techniques. The theoretical framework is supported by Resource-Based View, Differentiation Strategy and Competitive Advantage themes. The data collection was performed by applying semi-structured interviews with case company managers and six commercial partner companies, and also with the completion of quantitative analytical tables. The qualitative results adopted the technique of content analysis supported by Atlas/Ti software, triangulation of data and quantitative assessment using the descriptive method. We compared two scales to measure Competitive Advantage using Yes or No and Likert Scales. In conclusion of the study, it can be seen that the features found in Penta company are generating temporary competitive advantages.

Key-words: Resource-Based View; Sustainable Competitive Advantage; Differentiation Strategy.

1 INTRODUÇÃO

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

Nesta linha de raciocínio, Porter (2004) e Barney e 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 de vantagens competitivas, visto que a vantagem sustentável proposta por Barney e 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, e realiza parcerias estratégicas, os pressupostos da pesquisa baseiam-se na ênfase da heterogeneidade e na imobilidade dos recursos organizacionais, na assertiva de que empresas de um determinado segmento possuem mais competências em realizar suas atividades que outras, e que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre as organizações podem ser conceituadas como sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.59).

Como questionamento norteador da pesquisa, investigou-se se a Incorporadora Penta no processo de comercialização de seus produtos no mercado pode ser classificada no estágio de Vantagem Competitiva Sustentável. Assim, a pesquisa teve como objetivo verificar o estágio da Vantagem Competitiva da Incorporadora Penta. 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) uma análise comparativa de dois métodos (Sim/Não e Uso de Escala *Likert*); e (3) apresentação de um balanço de vantagem competitiva das categorias e subcategorias analisadas no estudo de caso.

A escolha da A Incorporadora Penta como foi criada por meio de uma fusão de dois grupos empresariais compostos pelo grupo ZCL e Arelano. 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.

O estudo contribui metodologicamente nas pesquisas que envolvem avaliar a vantagem competitiva pelo modelo VRIO, posto que compara dois métodos um binário e outro escalar, procurando refletir qual o melhor a ser utilizado. É de interesse, ainda, dos empresários da indústria da construção civil e imobiliária, pois traz elementos para incorporarem às suas empresas para o alcance de vantagem competitiva.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a presente introdução, a Visão Baseada em Recursos, Vantagem Competitiva, Estratégias de Diferenciação, metodologia, o Estudo de Caso e por fim, evidencia-se a conclusão sobre a pesquisa.

2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A visão baseada em recursos foi estudada por diversos autores destacando-se (BARNEY, 1991; EISENHARDT; MARTIN, 2000; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984) considerada como uma importante ferramenta de 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, 1985), 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, p.75) 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 (DIERECKX; COOL, 1989)

No tocante à avaliação feita pela VBR, a principal ferramenta para a condução da análise foi conceituada como modelo VRIO, que em síntese diz respeito à exploração de quatro questões relativas aos recursos e capacidades usados como critério de estabelecimento de um potencial competitivo, que estão expostos no Quadro 1, e devem ser levantadas a fim de avaliar os recursos de valor, a raridade, a não imitabilidade e a organização, 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, p. 61). O caráter sustentável da vantagem competitiva mantém a empresa à frente dos concorrentes sendo um exercício que vai além da imitação, uma capacidade inimitável (ALVAREZ; BARNEY, 2004).

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?
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 e 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, p. 80). Assim, as empresas devem ser analisadas utilizando ferramentas como o modelo VRIO, entre outras, para análise ampla e coletiva (BECERRA, 2008).

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 que seus concorrentes dentro de um setor e 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 à mensuração desta vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.10).

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.

A lição para todas as empresas, incluindo os atuais líderes de mercado, é o desenvolvimento de visões estratégicas, vistas como “radares além do horizonte”, é uma forma metafórica de lhes proporcionar uma capacidade de antecipar as necessidades da empresa e buscar novos recursos para as competições futuras (PENG, 2008, p.80).

3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

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, p.46) relata que as três estratégias genéricas de Porter (2004), exposto 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

	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)	Baixa (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. “A oferta de um mesmo valor de produto a um preço menor”. 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, p.47).

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, p.117), 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, p.36), 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, p.117).

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, p.84).

Basicamente a coleta e avaliação dos recursos baseadas no modelo de VRIO para uma empresa são as que utilizam a técnica de análise de conteúdo (CARDEAL; ANTÓNIO, 2012; PAVAO; SEHNEM; HOFFMAN, 2011), e técnicas descritivas utilizando (+/-) (CARDEAL; ANTÓNIO, 2012); (Sim/Não)(GOHR et al. 2011; SEHNEM; HOFFMAN, 2011; VANG-PEDERSEN, 2013) e *Likert* (PESIC; MILIC; STANKOVIC, 2012; SANT'ANNA; MACHADO; TOLEDO FILHO, 2012).

Há também trabalhos que procuraram avaliar o modelo VRIO baseado em escala *Likert* com uso de lógica Fuzzy (LYN et al., 2012). Não se encontrou pesquisas que utilizam mais de uma técnica para um estudo de caso.

A coleta dos dados aconteceu de forma sistemática, sendo dividida em três fases: **Fase 1** – Neste momento foram realizadas as revisões bibliográficas e documentais sobre as diretrizes do processo de venda e a teoria utilizada no estudo, o mercado imobiliário brasileiro e local; **Fase 2** - Foi elaborado um roteiro de entrevista, e em seguida, aplicou-se entrevista semiestruturada com uma imobiliária parceira, como pré-teste da coleta de dados,

considerando o modelo VRIO e o das Estratégias de Diferenciação; e **Fase 3** – Após a conclusão de todos os ajustes necessários aplicados aos roteiros, foram realizadas todas as entrevistas no primeiro semestre de 2013 relativas aos gestores das imobiliárias parceiras e diretores da Incorporadora Penta, juntamente com o preenchimento de uma Tabela Analítica que descreve os recursos estratégicos mais evidentes encontrados no processo. Os entrevistados estão listados no Quadro 4:

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 Rosangela Castro	Entrevistado E	Gerente	
Imobiliária Remax Santa Clara	Entrevistado F	Diretor	
Incorporadora Penta	Entrevistado G	Diretor	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

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 metodologia tradicional dos Sim e Não, com uma escala *Likert* de 1 a 4 aplicada à direção executiva da Incorporadora Penta e imobiliárias parceiras.

Pavão et al.(2011) relata 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 maior 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 marcada 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) e 4 (quatro), cabiam 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 envolvidos no estudo.

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 utilizadas 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 A o início e B o fim 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 nas tabelas preenchidas pelos gestores participantes do processo de vendas e da empresa-caso a fim de mensurar e justificar as informações levantadas no estudo. Para cada um dos seis recursos, os entrevistados atribuíam a nota de 1 a 4. Assim, no máximo se chega 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, considerou-se que 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.

Em convergência com o pensamento de Bardin (2008) e Yin (2012) que recomendam que para uma sistematização adequada e otimização dos resultados da coleta de dados, o estudo de caso deve seguir três princípios básicos: (1) várias fontes de evidência; (2) criação de um banco de dados para análise; (3) manter o encadeamento das evidências. O protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. (YIN, 2012). Neste estudo, o protocolo serviu como suporte, para direcionar e sistematizar todas as ações para a condução correta do trabalho (MARTINS, 2008).

5 ESTUDO DE CASO

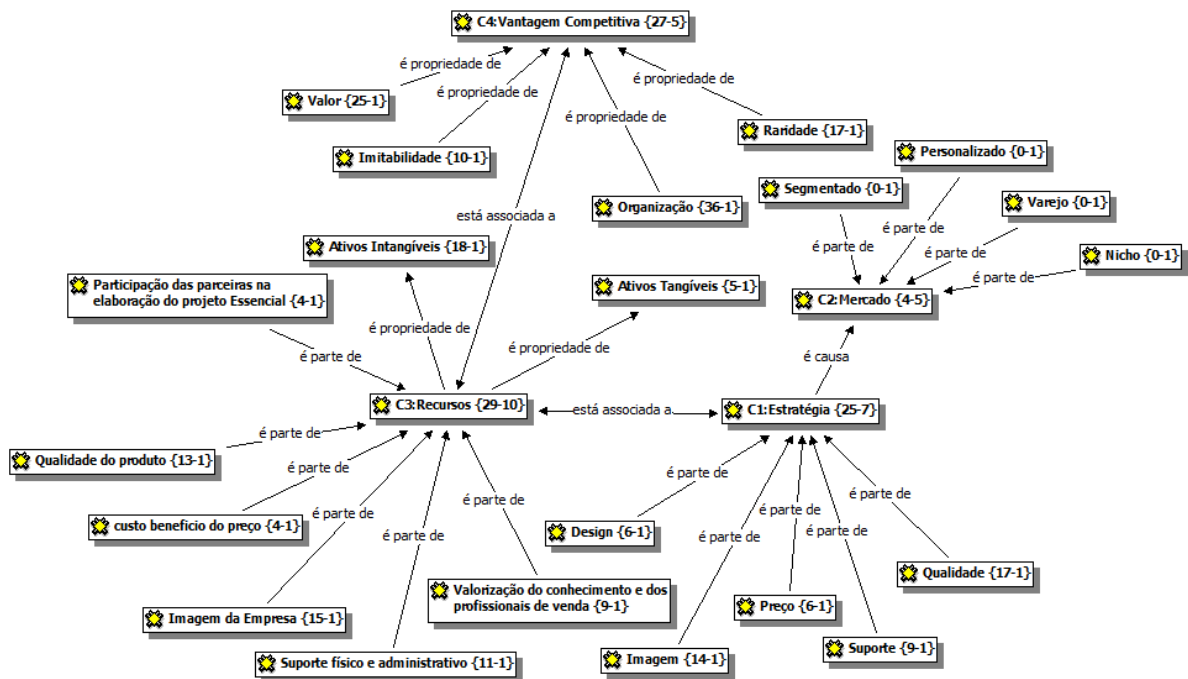
A Incorporadora Penta foi criada por meio de uma fusão de dois grupos empresariais compostos pelo grupo ZCL e Arelano. Com um perfil de administração participativa e *marketing* focado na imagem da dupla sertaneja Zezé de Camargo e Luciano, a Incorporadora Penta Ltda. é responsável pela criação de produtos diferenciados no mercado em diversas cidades do país.

A Incorporadora Penta iniciou no mercado de Teresina suas atividades em janeiro de 2011, a partir do empreendimento chamado Condomínio Essencial que parte da ideia de usar a solidez da imagem da dupla Zezé de Camargo e Luciano para contribuir no marketing de um produto.

O primeiro objetivo específico propõe a definição das categorias e subcategorias do estudo. 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, sendo 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.

A Figura 1, 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 proporcionou maior agilidade no processo de análise que contou com 12 arquivos, sendo transcrições das entrevistas e arquivos gráficos.

Figura 1. Relação de Categorias e propriedades de Análise do estudo



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

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. Esses recursos, por sua vez, possuem características que são propriedades dos ativos tangíveis ou intangíveis que uma organização consegue reter. 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 teoria da VBI associadas às estratégias de diferenciação de produto defendida por Mintzberg et al. (2006, p.116), 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 e recursos adotados pela empresa-caso para atuação no mercado de Teresina, a saber: *o design*, a imagem, o suporte, a qualidade do produto e a participação das parcerias.

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 produto 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, p.117). 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 mercado defendida por Porter (2004) consiste no estabelecimento de uma focalização. 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, p.117). 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 utilizadas no processo, a triangulação dos dados coletados nas entrevistas com os dados da tabela de classificação dos recursos comprovam a evidência de que um recurso estratégico considerado de respaldo para o sucesso do processo foi o uso da imagem da dupla Zezé de Camargo e Luciano. Conforme expõe a teoria que fundamenta a pesquisa, que diz que 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 p.117). 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, apesar de não ter efeito aparente para o produto, proporciona um diferencial de peso na base administrativa do processo (MINTZBERG et al., 2006, p.117).

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 feito uma adequação ao costume do consumidor local, a concepção do *stand* de vendas, à logística da administração de vendas no local do *stand*, à tabela de preços, à mídia, 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.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) sugere que a análise da intensidade das vantagens competitivas adote como critério a exploração de quatro questões que devem ser levantadas

para constatar a sustentabilidade dessas vantagens competitivas. As questões de valor, raridade, não imitabilidade e organização, que analisadas em conjunto funcionam como principal ferramenta para a condução da análise conceituada como modelo VRIO, que em síntese diz respeito a quatro questões relativas aos recursos e capacidades usados para o estabelecimento de um potencial competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2011 p.61). Conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5. Classificação dos Recursos Competitivos da empresa-caso

Questionamento	Entrevistado							Tipo de vantagem
	A	B	C	D	E	F	G	
Recurso 1 - Qualidade do produto								
O Recurso é valioso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Temporária
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	
A empresa está explorando o recurso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Recurso 2 – Suporte físico/Administrativo								
O Recurso é valioso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Temporária
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	
A empresa está explorando o recurso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Recurso 3 – Imagem da empresa								
O Recurso é valioso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Temporária
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
A empresa está explorando o recurso?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Recurso 4 – Participação das parceiras na elaboração do Projeto								
O Recurso é valioso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Temporária
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	
A empresa está explorando o recurso?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Recurso 5 – Valorização dada ao conhecimento e ao profissional de vendas								
O Recurso é valioso?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	
A empresa está explorando o recurso?	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	
Recurso 6 – Preço do Produto								
O Recurso é valioso?	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva
O Recurso é raro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
O Recurso é difícil de Imitar?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	
A empresa está explorando o recurso?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

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, neste 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, o que 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 envolveram 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 gerou 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 na Tabela 1.

Tabela 1
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: Dados da pesquisa (2013). 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 avalia 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.

Comparando-se os dois métodos tem-se no Quadro 6 que:

Quadro 6. Classificação do Estágio de Vantagem Competitiva da Empresa Penta e por Recursos

Item	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: Dados da pesquisa (2013).

Assim, infere-se que apesar dos dois métodos classificarem a empresa Penta em Vantagem Competitiva Temporária, o método da escala *Likert* seja provavelmente o mais apropriado pois mitiga mais a subjetividade das respostas da escala binária. Com efeito, foram classificados dois recursos no contexto de Igualdade Competitiva. Já o Método 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, p.75). Para evidenciar essa assertiva, a entrevistada A, coloca com propriedade à questão do valor criado pela empresa.

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 e Hesterly (2011, p.61) empresas que não possuem recursos valiosos e raros enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-la ou desenvolvê-la em relação as 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, p.61) 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”, é uma forma metafórica de lhes proporcionar uma capacidade de antecipar as

necessidades da empresa e buscar novos recursos para as competições futuras (PENG, 2008, p.80).

6 CONCLUSÃO

A pesquisa teve o objetivo de investigar se a estratégia empresarial da Incorporadora Penta, no seu processo de comercialização de seus produtos no mercado de Teresina, pode ser classificada como Vantagem Competitiva Sustentável. Diante dos resultados dos dados coletados e analisados no estudo, pôde-se constatar que as vantagens competitivas retidas pela empresa-caso podem ser definidas como temporárias, de acordo com a metodologia utilizada no estudo.

No propósito relativo ao primeiro objetivo específico, buscou-se identificar as categorias de avaliação da vantagem competitiva do estudo de caso. A pesquisa bibliográfica serviu na constatação de que as categorias relevantes para a elaboração dos construtos propostos pela pesquisa deveriam estar diretamente ligadas ao contexto da estratégia, do mercado, dos recursos e por fim, das vantagens competitivas. Assim, foram definidas as categorias: C1: estratégia, C2: mercado, C3: recursos e C4: vantagem competitiva, que agruparam informações relevantes para a elaboração dos construtos de valor, raridade, não imitabilidade e organização, propostos no modelo VRIO da Visão Baseada em Recursos (VBR), teoria que fundamentou o estudo.

O segundo objetivo procurou comparar a classificação da Vantagem Competitiva da empresa Penta por meio de dois métodos: utilizando Sim/Não e com uso de Escala *Likert*. Os dois métodos classificaram a empresa Penta em Vantagem Competitiva Temporária, mas, no método da escala *Likert*, a empresa Penta enxerga-se com maior pontuação de vantagem competitiva que seus parceiros a percebem. Assim, infere-se que apesar dos dois métodos classificarem a empresa Penta em Vantagem Competitiva Temporária, o método da escala *Likert* seja provavelmente o mais apropriado, pois procura mitigar mais a subjetividade das respostas.

O terceiro objetivo específico propôs a apresentação de um balanço das vantagens competitivas relativas às categorias e subcategorias analisadas no estudo. A resposta deste objetivo foi possível mediante a observação dos recursos utilizados como estratégia de atuação por parte da empresa-caso, com a associação da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e os fundamentos da estratégia de diferenciação de produtos e serviços proposta por Mintzberg et al. (2006).

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

A escolha do **mercado** feita pela empresa-caso está caracterizada como varejo, dada a diversidade do perfil do cliente comprador. Contudo, o preço e o nível de qualidade do produto atende ao consumidor identificado nas classes A e B do mercado imobiliário.

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 sertanejo 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.

Como conclusão do estudo pode-se constatar que os recursos encontrados na empresa são geradores de vantagens competitivas temporárias. Essa vantagem competitiva é originada mediante os recursos de imagem, o suporte, a participação dos parceiros na elaboração do projeto e a qualidade do produto.

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 na empresa, 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 VBR feita com os clientes para evidenciar a visão do consumidor em relação ao produto oferecido, em complemento à pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

AEDO, G. B. Incompatibility of paradigms and techniques in support of Social Sciences. *Journal of education*, v.11, p. 223-240, 1994.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 5 p. 621-635, 2004.

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNEY, J. B. Asset stock and sustained competitive advantage: A comment. *Management Science*, v. 35, n. 12, p.1511-1513, Dec.1989.

_____. 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.

_____; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva, conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BECERRA, M. A Resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1110-1126, 2008.

CARDEAL, N.; ANTÓNIO, N. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management*, v. 6, n. 37, p. 10159-10170, 2012.

COLLIS, I.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIERICKX I.; COOL K. Asset stock accumulation and sustained competitive advantage: A comment. *Management Science*, v. 35, n. 12, p.1504-1511, Dec. 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, Nov. 2000.

GALBREATH J., GALVIN P. Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classical Debate, *Journal of Business Research*, v. 61, n. 2, p.109-117, 2008.

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.

LYN et al. A Fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, v. 50, n. 8, p. 1396-1411, 2012.

MARTINS, G. A. *Estudo de Caso - Uma Estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

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

PAVAO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, jul./ago./set. 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.

PESIC, M. A.; MILIC, V. J.; STANKOVIC, J. P. *Application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage*. In: Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, v. 2575, 2012, 584 p.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v.14, n.3, p. 179-191, Mar. 1993.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústria e da Concorrência*. 2. ed, 7. reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

SANT'ANNA, S. V.; MACHADO, M. M.; TOLEDO FILHO, J. R. de. Análise dos recursos organizacionais que levam à vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. In: XV SEMEAD, 2012, São Paulo, *Anais...* São Paulo, USP, 2012.

TEECE D. J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 55–79, Mar.1998.

VANG-PEDERSEN, Morten. *Valuation of LEGO Group*. 2013. 76 p. Dissertation, (MSc Finance and Strategic Management) - Copenhagen Business School, Denmark, Jun. 2013.

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.